Die Eigenständigkeit des absatzpolitischen Instrumentes

KUNDENDIENST

und seine Bedeutung im modernen Marketingdenken

Hans Immo Bennewitz

1968

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41545802_0008

Die Eigenständigkeit des absatzpolitischen Instrumentes

"KUNDENDIENST"

und seine Bedeutung im modernen Marketingdenken

Inaugural - Dissertation

zur Erlangung der Doktorwürde

einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät

der Ludwig - Maximilians - Universität

zu München

vorgelegt von

Dipl.- Kfm. Dipl.- Hdl.

Hans Immo Bennewitz

1968

Referent: Professor Dr. Robert Nieschlag

Korreferent: Professor Dr. Guido Fischer

Tag der mündlichen Prüfung: 26. 2. 1968

V O R W O R T

Im Gegensatz zu anderen Bereichen absatzpolitischer Aktivität wie beispielsweise Preispolitik oder Werbung, die in einer Vielzahl wissenschaftlicher Abhandlungen und auch durch spezielle Untersuchungen aus der absatzwirtschaftlichen Praxis vieler Unternehmungen erforscht worden sind, ist der Kundendienst in der absatzwirtschaftlichen Literatur bisher recht stiefmütterlich behandelt worden. Auch in der absatzwirtschaftlichen Praxis führt der Kundendienst häufig ein ausgesprochenes Schattendasein, da man sich vielfach erst allmählich über dessen exponierte Stellung und Bedeutung klar zu werden beginnt. Zudem enthalten selbst die spärlichen Erwähnungen des Kundendienstes in der absatzwirtschaftlichen Literatur viele Halbwahrheiten und sogar eine Reihe völlig unhaltbarer Aussagen, so daß eine grundlegende wissenschaftliche Untersuchung des Kundendienstes, seiner wesentlichen Merkmale und seiner absatzwirtschaftlichen Bedeutung schon längst fällig war.

Diese Lücke in der absatzwirtschaftlichen Literatur konnte auch nicht durch zwei Veröffentlichungen ausgefüllt werden, die kurz vor dem Abschluß dieser Untersuchung erschienen sind.[1)] Beide Abhandlungen haben sich ungeachtet ihrer umfassenden Themenstellungen hauptsächlich auf die Betrachtung des Wesens und der Umstände kundendienstlichen Bemühens beschränkt. Selbst innerhalb dieser engen Spezialisierung sind jedoch einzelne Probleme recht einseitig dargestellt oder sogar gänzlich übergangen worden. Darüber hinaus wurde die absatzwirtschaftliche Bedeutung des Kundendienstes nicht erschöpfend behandelt, sondern nur verschiedentlich gestreift.

---

1) Krooss, Reinhart, Der Technische Kundendienst als Instrument der Absatzpolitik, Nürnberg 1966 (Zitierweise fortan: Der Technische Kundendienst ...) sowie Löbel, Volkmar, Kundendienst als absatzwirtschaftliche Leistung - Formen und Möglichkeiten, Nürnberg 1966 (Zitierweise fortan: Kundendienst ...)

Die vorliegende Untersuchung will dagegen nicht bei der Ergründung des Wesens kundendienstlicher Bemühungen, Maßnahmen und Einrichtungen stehenbleiben. Es wird vielmehr darüber hinaus der Versuch unternommen, den Kundendienst in einen größeren Zusammenhang einzuordnen und seine Stellung im absatzpolitischen Instrumentarium wie auch seine Bedeutung im modernen Marketingdenken sowie im Rahmen der gesamtunternehmerischen Wachstumspolitik zu erkennen. Angesichts dieser umfassenden Aufgabenstellung wird deutlich, daß der eigentlichen Untersuchung eine hinreichend gründliche Darstellung der theoretischen Grundlagen vorausgehen muß, um bei dem ständigen Vorstoß in Neuland nicht die Verbindung mit dem Boden gesicherter Erkenntnis zu verlieren.

Deshalb enthält das bewußt ausführlich gehaltene erste Kapitel u.a. eine zusammenfassende Darstellung der Lehre von den absatzpolitischen Instrumenten und einen entwicklungsgeschichtlichen Abriß von der Entstehung und dem Wesen des modernen Marketingdenkens. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse erleichtern es nicht nur, im zweiten und dritten Kapitel das Wesen des Kundendienstes und seine absatzwirtschaftliche Bedeutung klar herauszuarbeiten, sondern sollten auch helfen, das bei aller Vielseitigkeit der Erscheinungsformen jeglichem kundendienstlichen Bemühen und dem modernen Marketingdenken Gemeinsame deutlich zu erkennen.

Ich möchte auch an dieser Stelle meinem hochverehrten Lehrer, Herrn Professor Dr. Robert Nieschlag, in dessen Vorlesungen und Seminaren der Grund für die vorliegende Abhandlung gelegt wurde, herzlich danken für alle Förderung, die er dieser Untersuchung zuteil werden ließ.

Auch Herrn Professor Dr. Guido Fischer sei wärmstens gedankt für alle Hilfe, die ich von ihm erfahren durfte. Schließlich nehme ich gern diese Gelegenheit wahr, um dankbar darauf hinzuweisen, daß erst die freundliche Unter-

stützung und selbstlose Hilfe deutscher und amerikanischer Unternehmungen und Verbände die in dieser Untersuchung angestrebte Wirklichkeitsnähe in der Darstellung theoretischer Erkenntnisse über Wesen, Bedeutung und Probleme des Kundendienstes ermöglicht haben. Ihnen allen, die sich die Zeit zu persönlichen Gesprächen nahmen, sage ich hierfür wie auch für die vertrauensvolle Überlassung von unternehmungs- und verbandsinternen Dokumentationen meinen aufrichtigen Dank.

München, im Oktober 1967 H. Immo Bennewitz

I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

		Seite
	Vorwort	I
1	Einführung und wissenschaftlicher Standort	1
11	Allgemeine Vorbemerkungen	1
12	Die Absatzpolitik und ihre Instrumente	6
121	Das Wesen der Absatzpolitik	6
122	Möglichkeiten absatzpolitischer Aktivität: Die absatzpolitischen Instrumente	9
123	Die drei markantesten Vorschläge zur Gliederung des absatzpolitischen Instrumentariums und ihre kritische Würdigung	13
1231	Die Gliederung von Gutenberg	13
1232	Die Gliederung von Banse	14
1233	Die Gliederung von Nieschlag	15
1234	Versuch einer kritischen Würdigung der drei markantesten Vorschläge zur Gliederung des absatzpolitischen Instrumentariums	17
13	Der Begriff der Eigenständigkeit	21
14	Die Marketing-Konzeption als Erweiterung und Vertiefung des absatzpolitischen Denkens	29
141	Der gesamtwirtschaftliche Hintergrund	29
142	Die Marketing-Konzeption als betriebswirtschaftliche Konsequenz des Wandels vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt	35

		Seite
2	Der Kundendienst	46
21	Begriff und Wesen	46
211	Die Begriffsverwirrung um den Terminus "Kundendienst"	46
212	Präzisierung des Begriffes "Kundendienst"	69
2121	Der Zusatzcharakter und die Freiwilligkeit als konstitutive Merkmale aller Kundendienstleistungen	69
2122	Aufspaltung des doppeldeutigen Begriffes "Kundendienst"	79
22	Die technischen Kundendienstleistungen	88
221	Erscheinungsformen	88
2211	Definition und Abgrenzung	88
2212	Installation	89
2213	Schulung im Gebrauch	90
2214	Inspektion	93
2215	Wartung	95
2216	Reparatur	96
2217	Versorgung mit Ersatzteilen	100
2218	Hilfestellung bei der Überbrückung von reparaturbedingtem Nutzungsausfall und von Spitzenbedarf	103
2219	Interdependenzen zwischen den einzelnen technischen Kundendienstleistungen	106
222	Der Anwendungsbereich und die direkten Zwecke technischer Kundendienstleistungen	108
2221	Der Anwendungsbereich technischer Kundendienstleistungen	108
2222	Die direkten Zwecke technischer Kundendienstleistungen	111
223	Die Erstellung technischer Kundendienstleistungen durch ...	115
2231	... den Hersteller	115
2232	... den Großhandel	119

		Seite
2233	... den Facheinzelhandel	120
2234	... sonstige Organe	122
2235	... den Verwender	126
224	Die Kosten technischer Kundendienstleistungen	128
225	... und ihre Deckung (Die Preise technischer Kundendienstleistungen)	133
23	Die kaufmännischen Kundendienstleistungen	142
231	Allgemeines und Abgrenzung	142
232	Erscheinungsformen	149
2321	Einkaufserleichterungen	149
2322	Zustelldienste	151
2323	Beratung	153
2324	Veranstaltung von Kursen	156
2325	Kundenzeitschriften	158
2326	Verpackung	160
2327	Gefälligkeiten, individuelles Entgegenkommen und Hilfsbereitschaft	162
233	Sonstige Wesensmerkmale kaufmännischer Kundendienstleistungen	165
2331	Die direkten Zwecke kaufmännischer Kundendienstleistungen	165
2332	Die Kosten kaufmännischer Kundendienstleistungen ...	168
2333	... und ihre Deckung	170
3	Die absatzwirtschaftliche Bedeutung des Kundendienstes	173
31	Der Kundendienst als absatzpolitischer Engpaßsektor	173
32	Die Interdependenzen zwischen dem Kundendienst und anderen absatzpolitischen Instrumenten	183

		Seite
321	Allgemeine Betrachtung der Interdependenzen zwischen absatzpolitischen Instrumenten	183
322	Die Interdependenzen zwischen Kundendienst und Werbung	185
323	Die Interdependenzen zwischen Kundendienst und Absatzmethode	193
324	Die Interdependenzen zwischen Kundendienst und Standortpolitik	203
325	Die Interdependenzen zwischen Kundendienst und Garantiepolitik	205
326	Die Interdependenzen zwischen Kundendienst und Preispolitik	208
327	Die Interdependenzen zwischen Kundendienst und Rabattpolitik	216
328	Die Interdependenzen zwischen Kundendienst und Produktgestaltung	219
329	Zusammenfassung und Systematisierung	228
33	Die akquisitorische Bedeutung des Kundendienstes	233
4	Zusammenfassung und Ergebnis	256
41	Die Eigenständigkeit des absatzpolitischen Instrumentes "Kundendienst"	256
42	..... und seine Bedeutung im modernen Marketingdenken	258
	Quellenverzeichnis	VIII

1 Einführung und wissenschaftlicher Standort

11 Allgemeine Vorbemerkungen

Die im Vorwort dargelegte Aufgabenstellung der vorliegenden Abhandlung erscheint nur in einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung sinnvoll. Daher wurden der Untersuchung sowohl amerikanische Verhältnisse als auch ganz besonders die gegenwärtigen Gegebenheiten in der Bundesrepublik zugrundegelegt, deren wirtschaftliches Geschehen seit der Währungsreform von den neoliberalen Gedanken einer als "Soziale Marktwirtschaft" bezeichneten gemischten Wirtschaftsordnung bestimmt wird.

In der Regel versucht ein unter marktwirtschaftlichen Bedingungen eigenverantwortlich arbeitender Unternehmer, rational nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip zu handeln. Darunter verstand man bis etwa zu Beginn der zweiten Hälfte unseres Jahrhunderts nahezu ausschließlich das Streben nach Gewinnmaximierung, wobei man häufig sogar die Unterschiede zwischen kurz- und langfristiger Gewinnmaximierung vernachlässigte. Bereits in den fünfziger Jahren trat jedoch das Unbefriedigende dieser grob vereinfachenden Hypothese klar zutage.[1] Aufgrund der seither durchgeführten praktischen und theoretischen Untersuchungen über diese grundlegende Frage der Unter-

1) Die Unterstellung einer solchen hypothetischen Zielsetzung als alleiniger Leitmaxime unternehmerischen Handelns ist nicht nur wirklichkeitsfremd, sondern würde im Rahmen dieser Untersuchung auch zu einem nur einseitigen Verständnis des Wesens und der absatzwirtschaftlichen Bedeutung des Kundendienstes führen; vgl. hierzu den Versuch, einzelne Teilprobleme der Kundendienstpolitik ausschließlich unter dem Gesichtspunkt der Gewinnmaximierung abzuhandeln, bei Theisen, Paul, Kundendienstpolitik, in:Mitteilungsblatt des Handelsinstitutes an der Universität des Saarlandes, Heft 25 April 1964, S. 3 ff. Darüber hinaus schließen, wie sich noch mehrfach zeigen wird, auch die in den Abschnitten 14, 21, 222 und 2331 dargestellten und den nachfolgenden Ausführungen zugrundegelegten Auffassungen vom Sinngehalt des modernen Marketingdenkens und vom Wesen kundendienstlicher Aktivität die Unterstellung der Gewinnmaximierung als ausschließliches Ziel unternehmerischen Handelns für diese Untersuchung aus.

nehmungstheorie verstehen heute viele betriebswirtschaftliche Autoren unter dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip ein Streben nach einem unternehmungsindividuellen Nutzenmaximum, das sich aus einer wiederum unternehmungsindividuellen Kombination verschiedener monetärer und nichtmonetärer Einzelziele zusammensetzt und als Zielsystem bezeichnet wird.[1)]

So können beispielsweise Gewinn, unternehmerische Sicherheit, ein organisch-gleichmäßiges Wachstum der Unternehmung, wirtschaftliche Macht, gesellschaftliche Achtung, eine Betätigung an bestimmter Stelle im Wirtschaftsleben, die Sicherung der Arbeitsplätze für die Belegschaft, besonders soziale Arbeitsbedingungen, eine Pionierstellung bei der Entwicklung und Gestaltung neuer Produkte, eine befriedigende Arbeitsmoral und eine Reihe anderer Einzelziele in unterschiedlicher Gewichtung angestrebt werden.[2)]

Im Rahmen dieser Untersuchung kann nicht auf die Probleme eingegangen werden, die sich im Zusammenhang mit der jeweils unterschiedlichen relativen Stärke ergeben, mit welcher einige

---

1) Vgl. zur modernen Auffassung vom erwerbswirtschaftlichen Prinzip vor allem die umfassende Darstellung und die Literaturangaben bei Heinen, Edmund, Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966, insbesondere S. 28 ff., S. 59 ff. und S. 147 ff.; vgl. ferner Busse v. Colbe, Walther, Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34. Jg. 1964, Heft 10, S. 615 ff.; Jirasek, Johann und Münzel, Rosemarie, Marktorientierte Unternehmensführung, Stuttgart 1964, S. 25 f.; Staudt, Thomas A. u. Taylor, Donald A., A Managerial Introduction to Marketing, Englewood Cliffs, N.J. 1965, S. 3.

2) Vgl. vor allem Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 59 ff. sowie Otteson, Schuyler F., Panschar, William G. u. Patterson, James M., Marketing (The Firm's Viewpoint), Toronto 1964, S. 23 f. und S. 26; Nieschlag, Robert, Der moderne Unternehmungsverbund, Wien 1966 (Sonderabdruck aus: Der Österreichische Betriebswirt, Band XVI, Jg. 1966, Heft 1), S. 12; Staudt, T.A. u. Taylor, D.A., A Managerial Introduction to Marketing, a.a.O., S. 32; Firmin, Peter A., The Potential of Accounting as a Management Information System, in: Management International review, Jg. 1966, Heft 2, S. 46 f. und Krelle, Wilhelm, Preistheorie, Tübingen 1961, S. 80.

oder alle dieser Einzelziele in die von einer bestimmten Unternehmungsleitung angestrebte Zielkombination eingehen.[1] Ebensowenig können hier die Frage, inwieweit sich diese Einzelziele letztlich doch auf das Gewinnstreben zurückführen lassen,[2] und die sich aus der Mehrdeutigkeit des Gewinnbegriffs und bei der Messung des Gewinns ergebenden Probleme und deren Auswirkungen auf die Absatzpolitik einer Unternehmung untersucht werden.[3]

Es möge daher als Prämisse dieser Untersuchung genügen, das Streben nach Maximierung des materiellen und immateriellen Wertes der gesamten Unternehmung als deren Ziel zu unterstellen. Dies impliziert eine auf gemäßigte und langfristige Gewinnmaximierung ausgerichtete Unternehmungspolitik ebenso wie das Streben nach Sicherung und Stärkung der eigenen Marktstellung.[5] Der Aspekt der Sicherheit ist also ebenso wie das unternehmerische Streben nach Marktmacht, welches teilweise aus dem Sicherheitsstreben hergeleitet werden kann, in dem ständigen Bemühen um Maximierung der Erwartungsparameter für die zukünftige Gewinnentwicklung gewissermaßen eingeschlossen.[6] Damit wird auch

---

1) Dazu gehört auch die Frage, inwieweit die Verfolgung eines Ziels die Realisierbarkeit anderer Ziele beeinträchtigt, vgl. hierzu Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 94 ff. und S. 133 ff.; Firmin, P.A., The Potential ..., a.a.O., S. 47 sowie Gutenberg, Erich, Über einige Fragen der neueren Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 36. Jg., 1. Ergänzungsheft April 196 , S. 2 ff.; auf das Problem möglicher Zielkonflikte innerhalb einer Unternehmungshierarchie wird noch mehrfach einzugehen sein.

2) Vgl. Nieschlag, R., Der moderne Unternehmungsverbund, a.a.O., S. 12; Busse v. Colbe, W., Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung, a.a.O., S. 618 f. sowie Firmin, P.A., The Potential ..., a.a.O., S. 47.

3) Vgl. Otteson, S.F., Panschar, W.G. u. Patterson, J.M., Marketing, a.a.O., S. 55 f.

4) Vgl. Fellner, William, Competition Among the Few, New York 1949, S. 162.

5) In dieser Untersuchung - wie auch heute fast allgemein - vornehmlich auf die Absatzmarktseite der Unternehmung bezogen; vgl. hierzu u.a. Hammel, Werner, Das System des Marketing, Freiburg/Br. 1963, S. 173.

6) Vgl. Fellner, W., Competition Among the Few, a.a.O., S. 162 f.; ähnlich auch Nieschlag, R., Der moderne Unternehmungsverbund, a.a.O., S. 12.

die Chance der Unternehmung, künftige ihren Bestand gefährdende Entwicklungen zu überstehen, maximiert. Der unternehmerische Kampf um das Überleben ist also gleichzeitig sowohl Ausfluß als auch Voraussetzung der oben angeführten Zielvorstellung Gutenbergs.[1]

Bei der vorstehenden Behandlung dieser allgemeinen unternehmerischen Zielsetzung, der übrigens im Gegensatz zum ausschließlichen Streben nach Gewinnmaximierung jedes einzelne der oben angeführten nicht-monetären Ziele subsumiert werden kann, wurde die Willens- und Entscheidungsbildung der Unternehmung als ausschließlich von "dem Unternehmer" ausgehend unterstellt. Die vielfältigen Möglichkeiten der Ziel- und Interessenkonflikte innerhalb der Hierarchie der Unternehmungsführung wurden somit bewußt vernachlässigt zugunsten einer in sich geschlossenen unternehmungspolitischen Konzeption, welcher sich die aus verschiedenen absatzpolitischen Zielsetzungen resultierende Marketingkonzeption harmonisch ein- bzw. unterordnet.

Diese Vereinfachung, die im weiteren Verlauf der Untersuchung im Interesse einer übersichtlichen Darstellung fortgeführt wird, ist zwar wegen der eigenständigen Meinungs- und Willensbildung der nicht mit Entscheidungsbefugnissen ausgestatteten Mitarbeiter selbst bei autoritärer Entscheidungsbildung durch ein Ein-Mann-Direktorium wirklichkeitsfremd.[2] Solange jedoch Konflikte und einander widerstrebende Tendenzen nur innerbetrieblich zu bemerken sind, bedeutet ihre Vernachlässigung keine wirklichkeitsfremde Verfälschung der Ergebnisse dieser Untersuchung, die nicht das Wesen innerbetrieblicher Entscheidungsprozesse, sondern die absatzpolitische Bedeutung des Kundendienstes ergründen will und lediglich als Prämisse hierzu

---

1) Vgl. Beer, Stafford, Kybernetik und Management, Frankfurt/M. 1963, S. 172.

2) So spricht beispielsweise Heinen von der "Komplexität des Entscheidungsprozesses im Unternehmen"; vgl. Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 56; vgl. auch denselben, Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 23 sowie ebenda, S. 26 und S. 229 die Ausführungen über intrapersonale und interpersonale Konflikte im Entscheidungsprozeß.

die unternehmerische Zielsetzung in allgemeiner Form als Ausgangspunkt zugrundelegt.

Wenn sich aber eigenständige Willensbildungen der Mitarbeiter und sonstige innerbetriebliche Konflikte nach außen manifestieren, so wird hierauf einzugehen sein. Gerade beim Kundendienst können sich aus der durch den unmittelbaren Kontakt zwischen den mit kundendienstlichen Aufgaben betrauten Mitarbeitern und den Kunden geschaffenen Möglichkeit zur Weitergabe eigener, nicht unternehmungskonformer Meinungen dieser Mitarbeiter Beeinträchtigungen des "corporate image" einer Unternehmung ergeben. Auf die dadurch aufgeworfenen absatzpolitischen Probleme wird jeweils gesondert hingewiesen.

Die vorliegende Untersuchung strebt allgemeingültige Aussagen über die absatzwirtschaftliche Bedeutung des Kundendienstes beim Absatz aller Arten von Leistungen an. In den Fällen, in denen einzelne Kundendienstleistungen nur beim Absatz bestimmter Leistungen auftreten, wird dies eigens hervorgehoben. Wo aber dieser ausdrückliche Hinweis auf die nur beschränkte Gültigkeit bestimmter Aussagen fehlt, lassen sich alle am veranschaulichenden Beispiel spezieller Leistungen gewonnenen Erkenntnisse über die Bedeutung, die Erscheinungsformen, die Zwecke und die Organisation des Kundendienstes mutatis mutandis auf den Absatz beliebiger Leistungen übertragen. Das Bestehen solcher Analogien in Bezug auf den Kundendienst beim Absatz von Sachgütern, Dienstleistungen und Nutzungsrechten wird nur durch die Verwendung des umfassenden Oberbegriffs 'Leistungen' angezeigt, nicht aber immer wieder ausführlich behandelt werden.[1)]

---

1) Vgl. auch Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 33; in ähnlicher Weise benutzt Bursk den Terminus "Produkt" als Oberbegriff für Sachgüter und Dienstleistungen; vgl. Bursk, Edward C., Text and Cases in Marketing, Englewood Cliffs, N.J. 1962, S. 229.

12 Die Absatzpolitik und ihre Instrumente

121 Das Wesen der Absatzpolitik

Die unternehmerische Absatzpolitik wird in dieser Untersuchung[1] aufgefaßt als die Gesamtheit aller selbständigen und eigenverantwortlichen Planungen und Maßnahmen der Unternehmungsleitung zur Sicherung und Förderung des Absatzes der von der Unternehmung angebotenen Leistungen.

Alle Unternehmungen sind in marktwirtschaftlich orientierten Wirtschaftsordnungen - also auch in der eingangs dieser Untersuchung zugrundegelegten sozialen Marktwirtschaft - zu jedem Zeitpunkt in ganz bestimmte Marktverhältnisse eingebettet, die in statischer Betrachtung für die Absatzpolitik und damit für die gesamte Führung der Unternehmung vorerst als vorgegebene Daten aufzufassen sind.

Die Mehrzahl aller unter marktwirtschaftlichen Bedingungen absatzsuchenden Unternehmungen sieht sich heute auf ihren Absatzmärkten einem starken Druck der horizontalen und - in ständig zunehmendem Maße[2] - auch der totalen Konkurrenz ausgesetzt. Die Produktionsmöglichkeiten übersteigen bei weitem die sich aus Kaufwilligkeit und Kauffähigkeit zusammensetzende effektiv am relevanten Teilmarkt - und im Falle der totalen Konkurrenz am volkswirtschaftlichen Gesamtmarkt - wirksam werdende Nachfrage. Ein solcher Käufermarkt zwingt die Unternehmung, durch geeignete absatzpolitische Maßnahmen den Marktwiderstand ständig erneut zu überwinden, der sich einerseits gegen die Ausdehnung des Absatzvolumens auf dem gesamten relevanten Markt und andererseits gegen die Ausweitung des Absatzanteils der betreffenden Unternehmung auf Kosten des Absatzvolumens der Kon-

---

1) In Übereinstimmung mit der herrschenden Lehre; dabei werden die von Gutenberg gegebenen Abgrenzungen und Begriffsdeutungen über das Verhältnis zwischen Absatz und verwandten Begriffen übernommen; vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band II: Der Absatz, 6. Auflage, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1963, S. 1 ff.

2) Vgl. hierzu die Ausführungen im Abschnitt 14.

kurrenten, ja sogar schon gegen die bloße Aufrechterhaltung des gegenwärtigen Absatzvolumens der einzelnen Unternehmung richtet.
Die Stärke dieses Marktwiderstandes ist natürlich in einem Käufermarkt besonders groß.[1] Der Absatz stellt also gegenwärtig[2] in den meisten Unternehmungen den wichtigsten Teilbereich unternehmerischer Aktivität dar.

Infolge der "betrieblichen Bindung absatzpolitischer Entscheidungen"[3] ist die Absatzpolitik einer jeden Unternehmung auf deren übergeordnetes Zielsystem ausgerichtet,[4] dessen Klärung und Festlegung die unabdingbare Voraussetzung einer jeden sinnvollen absatzpolitischen Betätigung ist.[5] Als generelle Zielprämisse hatten wir eingangs die Maximierung des materiellen und immateriellen Wertes der Unternehmung unterstellt, wobei dieser Wert sich anhand der Gewinn- und Umsatzsituation sowie aus

---

1) Vgl. die Bestimmungsfaktoren dieser Stärke bei Gutenberg, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958, S. 79.

2) Lisowsky sprach bereits 1935 vom 'Primat des Absatzes', Lisowsky, Arthur, Primat des Absatzes, in: ZfB 1955, Heft 11, zitiert bei Weinhold-Stünzi, Heinz, Bedeutung und Stellung des Marketing in der Wirtschaft, in: Marketing im Handel, Band 4 der Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel an der Handelshochschule St. Gallen, Bern 1962, S. 12.

3) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I: Die Produktion, 9. Auflage Berlin - Göttingen - Heidelberg 1963, S. 7.

4) So bezeichnet beispielsweise Gutenberg das 'erwerbswirtschaftliche Prinzip als absatzpolitische Grundortientierung vgl. Gutenberg, E., Der Absatz, a.a.O., S. 7 ff., vgl. auch Jirasek, J. und Münzel, R., Marktorientierte Unternehmensführung, a.a.O., S. 25 f. und S. 70, o.V., Marketing 1965 (Neue Erkenntnisse über erfolgreiches Marketing), Sonderdienst der GfK, Jg. 1965, Heft 9/10, S. 259 ff. Besonders in amerikanischen Veröffentlichungen über Marketing wird immer wieder auf die überragende Bedeutung der übergeordneten unternehmerischen Zielsetzung für alle absatzwirtschaftlichen Zusammenhänge hingewiesen und den eigentlichen Untersuchungen spezieller absatzwirtschaftlicher Probleme eine ausführliche und grundlegende Darstellung der jeweiligen unternehmerischen Ziele vorangestellt; vgl. hierzu u.a. Otteson, S.F., Panschar, W.G. und Patterson, J.M., Marketing, a.a.O., S. 16 und S. 26.

5) Vgl. Weinhold-Stünzi, H., Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, Bern 1964, S. 102.

der Marktstellung der Unternehmung bemessen läßt. In aller Regel ergibt sich aus einer solchen erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung der Gesamtunternehmung eine Ausweitung des Umsatzes als das nachgeordnete absatzpolitische Ziel. Daher wird auch in dieser Untersuchung das Streben nach Umsatzausweitung als absatzpolitisches Hauptziel unterstellt.[1)]

Zur Realisierung ihrer erwerbswirtschaftlichen Ziele sucht eine Unternehmung durch die Schaffung von Präferenzen für sich und für die von ihr angebotenen Leistungen ihren Absatzmarkt zu individualisieren und sich somit einen subjektiven Markt[2)] für den Absatz ihrer Leistungen zu schaffen.
Ihr absatzpolitisches Bemühen muß sich dabei in der Regel sowohl auf die Brechung des Marktwiderstandes der Abnehmerschaft als auch auf die Neutralisation der absatzpolitischen Bemühungen der ebenfalls um die Gunst dieser Abnehmerschaft werbenden Konkurrenten richten. Die Gestaltung eines Produktes, sein Preis, die Gesamtheit der Geschäftsbedingungen einer Unternehmung, ihr Standort, ihr Kundendienst, ihre Werbung sowie eine Reihe von teilweise rational nicht faßbaren Umständen, die im psychischen Bereich sowohl der Mitarbeiter der Unternehmung als auch in dem ihrer Kunden verwurzelt sind, verschmelzen

---

1) Es sei hier aber der Vollständigkeit halber darauf hingewiesen, daß unter bestimmten Umständen selbst bei Geltung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips im oben definierten Sinne eine bloße Konstanz, ja sogar eine Minderung des Umsatzes das Ziel der Absatzpolitik einer Unternehmung sein kann. So kann beispielsweise eine Umstrukturierung der Kundschaft (es sollen mehr Stammkunden als bisher an Stelle der weniger erwünschten Laufkunden gewonnen werden; vgl. auch Hamm, Walter, Dauerkunden - gute Kunden, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 18.2.1966, S. 27) angestrebt werden, weil dies u.U. sowohl zur Erhöhung des Reingewinns als auch zur Stetigkeit und besseren Sicherung der Unternehmungsentwicklung beitragen kann.

2) Der im Englischen eindeutige Ausdruck "market of the firm" kann im Deutschen nur schlecht als "Firmenmarkt" wiedergegeben werden, da dies einen Markt bezeichnen würde, auf dem Firmen gehandelt werden. Aus diesem Grund spricht Schäfer vom "subjektiven Markt der Unternehmung"; vgl. Schäfer, Erich, Absatzwirtschaft, in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Band I, Köln-Opladen 1958, S. 346.

zu einer komplexen Einheit, für welche Gutenberg den Begriff des "akquisitorischen Potentials"[1] eingeführt hat.

Dieses akquisitorische Potential ist ein - allerdings quantitativ höchstens ordinal, kaum aber kardinal zu bestimmendes - Maß für die quantitative wie auch qualitative Ausdehnung des subjektiven Teilmarktes einer Unternehmung innerhalb des relevanten Gesamtmarktes, d.h. für die Gesamtstärke aller der Unternehmung und den von ihr angebotenen Leistungen entgegengebrachten Präferenzen. Die Maximierung des akquisitorischen Potentials ist somit eine Art Zwischenziel auf dem Wege zur Erreichung des absatzpolitischen und damit auch des unternehmerischen Hauptziels.

122

Möglichkeiten absatzpolitischer Aktivität: Die absatzpolitischen Instrumente

Die ältere Wirtschaftstheorie hat den meisten ihrer Untersuchungen über Fragen des Absatzmarktes das hypothetische Modell des vollkommenen Marktes zugrundegelegt und damit Unterschiede in der Qualität (im weitesten Sinne) der Produkte vernachlässigt.[2] Damit unterstellte man eine realwirtschaftlich nicht existierende Produkthomogenität, deren Wesen in Verbindung mit den sonstigen Merkmalen des vollkommenen Marktes keinen Raum läßt für Präferenzen irgendwelcher Art. Aus diesem Grunde galt der Preis in der Wirtschaftstheorie lange Zeit als der einzige Aktionsparameter, mittels dessen ein Unternehmer auf seine relative und absolute Absatzmenge Einfluß nehmen konnte.[3]

In der Betriebswirtschaftslehre haben sich schon seit jeher

---

1) Gutenberg, E., Der Absatz, 1. Auflage 1955, a.a.O., S. 200.

2) Vgl. hierzu stellvertretend für frühere Veröffentlichungen v. Stackelberg, Erich, Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 2. Auflage, Tübingen - Zürich 1951, S.221; zur Kritik hieran und stellvertretend für die neuere Anschauung vgl. Schneider, Erich, Einführung in die Wirtschaftstheorie, Teil II, 6. Auflage, Tübingen 1960, S. 77.

3) Hierin liegt auch der Grund für die vorrangige Bedeutung der Preispolitik innerhalb der Wirtschaftstheorie und für deren heute noch anzutreffende Mißachtung anderer absatzpolitischer Bemühungen wie z.B. der "Reklame".

eigene Untersuchungen mit den Problemen des Absatzes nicht nur in quantitativer Sicht, sondern auch unter ganz besonderer Berücksichtigung der Unterschiede in der Produktqualität und ihrer verschiedenen Aspekte auseinandergesetzt. So gelangte man schon früh zu einer wissenschaftlichen Fundierung der Erkenntnis, daß ein Unternehmer außer dem Preis noch weitere - teilweise sogar ungleich wirksamere - Möglichkeiten zur Beeinflussung seines Absatzes - und damit auch desjenigen seiner Konkurrenten - hat.[1)]

Für die Gesamtheit der Mittel, die zur Schaffung von Präferenzen und damit zur Sicherung und Förderung des eigenen Absatzes vom einzelnen Unternehmer eingesetzt werden, hat Gutenberg den Begriff des "absatzpolitischen Instrumentariums" geprägt, das sich aus den einzelnen "absatzpolitischen Instrumenten" zusammensetzt.[2)] Obwohl dieser Begriff Mängel aufweist,[3)] hat er sich in der absatzwirtschaftlichen Literatur durchgesetzt und ist heute als Sammelbezeichnung derjenigen "Mittel und Möglichkeiten, welche den Unternehmen zur Verfügung stehen, um den Marktwiderstand zu überwinden und die Lage auf den Absatzmärkten zu ihren Gunsten zu beeinflussen ...",[4)] ein fester Begriff in der absatzwirtschaftlichen Terminologie.

Es erscheint unmöglich, die Vielgestaltigkeit absatzpolitischer Maßnahmen, die in einer unübersehbaren Zahl von kasuistischen Variationen und zudem in ständigem Wandel in der absatzwirtschaftlichen Praxis auftreten, auch nur annähernd vollstän-

---

1) Vgl. neben den Ausführungen und Literaturangaben bei Sundhoff, Edmund, Absatzorganisation, Wiesbaden 1958, S. 17 f. auch die früheren Veröffentlichungen von Lisowsky, Schäfer und Seyffert.

2) Gutenberg, E., Die Produktion, 1. Aufl, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1951, S. 111.

3) Vgl. die begriffliche Kritik von Schäfer, E., Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 368, Fußnote 38.

4) Gutenberg, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 79; eine andere allgemeine Definition - "Hierunter (unter dem absatzpolitischen Instrumentarium; der Verf.) versteht man alle diejenigen Mittel und Einrichtungen, über die ein Unternehmen verfügt, um seine Erzeugnisse oder die von ihm gehandelten Waren abzusetzen" - findet sich bei demselben, Absatzpolitik, in: Gablers Wirtschaftslexikon, Band I, 5. Aufl. Wiesbaden 1962, Sp. 29.

dig zu erfassen. Daher haben betriebswirtschaftliche Autoren vielfach versucht, alle absatzwirtschaftlichen Mittel zur Beeinflussung der präsumtiven Kunden auf einige wenige bestimmende Grundfaktoren, eben die absatzpolitischen Instrumente, zurückzuführen, um alle konkreten Erscheinungsformen absatzpolitischer Aktivität innerhalb dieses Systems absatzpolitischer Instrumente einordnen und erfassen zu können.

Nahezu alle wissenschaftlich fundierten Versuche zur Erstellung eines umfassenden Systems der absatzpolitischen Instrumente stammen aus der jüngeren Vergangenheit.[1] Soweit diese Untersuchungen nach der Veröffentlichung von Gutenbergs "Grundlagen" entstanden sind, sind sie von Gutenbergs Gedanken mehr oder weniger stark beeinflußt worden.[2] Dennoch konnte bisher in der Fachdiskussion noch keine Einigkeit darüber erzielt werden, welche Maßnahmen der Absatzförderung und -sicherung als eigenständige absatzpolitische Instrumente zu bezeichnen seien und wie das zusammenfassende System der absatzpolitischen Instrumente, das absatzpolitische Instrumentarium, einzuteilen bzw. zu untergliedern sei.

Diese Uneinigkeit rührt daher, daß man bisher noch kein durchgängiges Kriterium gefunden hat, welches eine in jedem Falle eindeutige und befriedigende Entscheidung dieser Frage ermöglicht. Die meisten der zahlreichen bisher in der deutschsprachigen Literatur[3] vorgeschlagenen Gliederungen zur Ein-

---

1) Vgl. Banse, Karl, Vertriebs- (Absatz-)politik, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band IV, 3. Auflage Stuttgart 1962, Sp. 5988.

2) Vgl. denselben, ebenda, Sp. 5988.

3) In der angelsächsischen Literatur finden sich nur relativ wenige Versuche, den Gesamtbereich absatzpolitischer Aktivität zu gliedern, da man die Klassifizierung der einzelnen absatzpolitischen Maßnahmen und Einrichtungen nach bestimmten Ordnungsprinzipien für nicht so wesentlich hält wie die eingehende Kenntnis und Behandlung dieser Maßnahmen und Einrichtungen selbst (Prof. Dr. J. Drake, Universität Dallas, im persönlichen Gespräch am 30./31. 3. 1966); vgl. von diesen verhältnismäßig wenigen insbesondere die Einteilung von Frey, Wesley A., Advertising, 3. Aufl. New York 1961, S. 30 u. S. 65; Mc Carthy, Jerome E., Basic Marketing (A Managerial Approach), 2. Aufl. Homewood, Ill. 1964, S. 38 ff. sowie Colley, Russel H., Defining Advertising Goals For Measured Advertising Results, New York 1962, S.10 f.

teilung des absatzpolitischen Instrumentariums weisen neben teilweise recht eigenwilliger Terminologie und manchen Unvollständigkeiten[1] vor allem gedankliche Überschneidungen zwischen den Wirkungsbereichen der einzelnen absatzpolitischen Instrumente auf. Diese Überschneidungen äußern sich im praktischen Einsatz einer bestimmten absatzpolitischen Kombination als Wechselwirkungen zwischen den einzelnen absatzpolitischen Instrumenten.[2] Solche Überschneidungen sind auch die Ursache von Abgrenzungsschwierigkeiten, die ihrerseits das größte Hindernis für die Erstellung einer allseitig anerkannten Gliederung des absatzpolitischen Instrumentariums in einzelne eigenständige absatzpolitische Instrumente darstellen.

Wenn man bedenkt, daß alle absatzpolitischen Instrumente in ihrem Einsatz trotz ihrer unterschiedlichen Wesenseigenheiten auf ein gemeinsames absatzpolitisches Ziel[3] ausgerichtet sind, erscheinen die Erfolgsaussichten eines Versuchs, ein Gliederungssystem der absatzpolitischen Instrumente ohne Überschneidungen und Abgrenzungsschwierigkeiten zu erstellen, nicht sonderlich groß. Die nachfolgende Würdigung der markantesten Vorschläge zur Gliederung des absatzpolitischen Instrumentariums zeigt jedoch, daß sich dennoch eine Möglichkeit bietet, das absatzpolitische Instrumentarium in einwandfreier Weise in eigenständige absatzpolitische Instrumente aufzugliedern.

---

1) Es ist daher nicht nur unmöglich, sondern wäre im Rahmen dieser Untersuchung auch nicht zweckdienlich, außer den nachfolgend behandelten drei markantesten Gliederungen auch die Vielzahl aller übrigen Vorschläge zur Gliederung des absatzpolitischen Instrumentariums lückenlos darzustellen oder gar eingehend zu behandeln.

2) Diese Wechselwirkungen zwischen einzelnen absatzpolitischen Instrumenten, die unten im Abschnitt 32 ausführlich behandelt werden, sind die Hauptursache der Schwierigkeiten bei der Kontrolle der Wirksamkeit bestimmter absatzpolitischer Maßnahmen.

3) Dieses ist gleichsam als Oberhaupt in einer hierarchischen Ordnung der einzelnen Absatzziele und als seinerseits dem Zielsystem der Gesamtunternehmung untergeordnet aufzufassen.

123 Die drei markantesten Vorschläge zur Gliederung des absatzpolitischen Instrumentariums und ihre kritische Würdigung

1231 Die Gliederung Gutenbergs

Den ersten grundlegenden Versuch zur Gliederung des absatzpolitischen Instrumentariums hat Gutenberg unternommen.[1] Er unterscheidet vier absatzpolitische Instrumente:
Die Absatzmethode, die Produkt- und Sortimentsgestaltung, die Werbung und die Preispolitik.

Die Absatzmethode betrachtet Gutenberg als im Vergleich mit anderen Autoren sehr weit gefaßten Oberbegriff, dem er auch Entscheidungen über den Absatzweg, das Vertriebssystem, die Absatzform und den Service im weitesten Sinne einschließlich Finanzierungserleichterungen subsumiert.

Das "zweite Instrument"[2] der Gutenbergschen Einteilung, die Produkt- und Sortimentsgestaltung, umfaßt alle mit der Änderung irgendwelcher Eigenschaften des Produkts, seiner Verpak-

---

1) Zum erstenmal hat Gutenberg seine Vierteilung des absatzpolitischen Instrumentariums 1951 in der ersten Auflage des ersten Bandes seiner Grundlagen (Die Produktion, a.a.O., S. 111) kurz erwähnt. In der ersten Auflage des zweiten Bandes seiner Grundlagen (Der Absatz) hat Gutenberg 1955 seine Einteilung und auch die einzelnen absatzpolitischen Instrumente erstmals ausführlich dargestellt. Der hier verwendeten näheren Bestimmung seiner absatzpolitischen Instrumente und der ihnen jeweils zuzurechnenden absatzpolitischen Maßnahmen und Einrichtungen liegt die 6. Auflage des 2. Bandes (Der Absatz) zugrunde; vgl. ebenda S. 48 ff., S. 123 f., S. 343 f., S. 372 u. S. 405 ff.

2) Es ist nicht einzusehen, warum Gutenberg in "Der Absatz" auf S. 48 ff. seine vier absatzpolitischen Instrumente mit Ordinalzahlen versieht und dadurch in eine Reihenfolge preßt, die er selbst an anderer Stelle und vor allem bei der eigentlichen Behandlung dieser vier absatzpolitischen Instrumente durchbricht und umstellt. Wenngleich eine solche ordinal wertende Reihenfolge absatzpolitischer Instrumente unbedingt abzulehnen ist, da sich die Bedeutung einzelner absatzpolitischer Instrumente nicht allgemeingültig bestimmen läßt (vgl. McCarthy, J.E., Basic Marketing, a.a.O., S. 40 sowie Schade, Heinz C., Planvolle Absatzförderung, München 1964, S. 292 f. und S. 336), wird sie an dieser Stelle um der korrekten Zitierung willen übernommen; vgl. hierzu auch die kritische Würdigung im Abschnitt 1234.

kung sowie des zum Verkauf angebotenen Sortiments zusammenhängenden Maßnahmen.

Die Werbung als "drittes absatzpolitische Instrument"[1] wird von Gutenberg eng gefaßt. Er ordnet der Werbung nur diejenigen absatzpolitischen Maßnahmen zu, die im Zusammenhang stehen mit dem Einsatz spezieller Werbemittel. Auf diese Weise grenzt Gutenberg die werbliche Wirkung aller anderen Maßnahmen, die die Einstellung der präsumtiven Kunden gegenüber den Produkten einer Unternehmung oder gegenüber der Unternehmung selbst günstig beeinflussen können, eindeutig von der Werbung als eigenem absatzpolitischen Instrument ab.

Als "viertes Instrument"[2] der unternehmerischen Absatzpolitik betrachtet Gutenberg die Preispolitik. Durch Einbeziehung der Preisdifferenzierung rechnet er auch Entscheidungen über Zuschläge zum und Abzüge vom Grundpreis in den Bereich dieses absatzpolitischen Instruments.

12.2 Die Gliederung von Banse[3]

Banse hat sich in seinem Vorschlag zur Gliederung des absatzpolitischen Instrumentariums zwar an Gutenberg angelehnt, aber er vereinfacht dessen Unterteilung, indem er statt der von Gutenberg verwendeten Vierteilung das Instrumentarium der Absatzpolitik[4] in zwei Hauptbereiche, nämlich die Preispolitik und die Präferenzpolitik[5], aufteilt. Da er beide Bereiche weiter unterteilt, kann man den Preis und die Qualität als die beiden "Oberinstrumente" Banses betrachten, die sich jeweils aus einer Mehrzahl von "Unterinstrumenten" zusammensetzen. Den Qualitätswettbewerb im weiteren Sinne gliedert Banse in folgende Bereiche absatzpolitischer Aktivität:

---

1) Vgl. Fußnote 2 auf der vorigen Seite.

2) Vgl. Fußnote 2 auf der vorigen Seite.

3) Vgl. Banse, K., Vertriebs-(Absatz-)politik, a.a.O., Sp. 5989 f.

4) Banse gebraucht die Termini Absatzpolitik und Vertriebspolitik synonym.

5) Da Präferenzen vornehmlich durch Maßnahmen des Qualitätswettbewerbs geschaffen werden, verwendet Banse die Termini "Qualitätswettbewerb" und "Präferenzpolitik" synonym.

1) Qualitätswettbewerb i.e.S., bestehend aus:
   a) Produkt- und Sortimentsgestaltung
   b) Service
   c) Konditionen
2) Werbung (von Banse im engeren, Gutenbergschen Sinne betrachtet, so daß die Werbewirkung von absatzplitischen Maßnahmen, die nicht mit dem Einsatz von speziellen Werbemitteln im Zusammenhang stehen (man denke z.B. an niedrige Preise), nicht hierher zu rechnen ist; wenn hier nicht scharf getrennt wird, ist die Bildung eines Systems der absatzpolitischen Instrumente überhaupt ausgeschlossen).
3) Vertriebsorganisation i.e.S.[1)]
   a) Vertriebsweg
   b) Zahl und Organisationsform der Vertriebsstätten (Vertriebssystem im Sinne Gutenbergs)
   c) Vertriebspersonen (von Gutenberg als Absatzform, von Buddeberg als Art des Absatzkontaktes bezeichnet)
4) Verpackung (soweit nicht zur Produkt- und Sortimentsgestaltung gehörig).

Das andere Instrument der Banseschen Einteilung des absatzpolitischen Instrumentariums, die Preispolitik, wird von ihm als Preispolitik im weiteren Sinne bezeichnet und unterteilt in:
1) Preispolitik i.e.S.
2) Mengenpolitik; diese ist (nach Banse) dann wichtig, wenn statt des Preises die Menge Aktionsparameter ist. Banse zählt auch die Mengenpolitik zur Preispolitik im weiteren Sinne, weil mit ihren Maßnahmen in der Regel ebenfalls auf den Preis "gezielt" wird.

1233 Die Gliederung von Nieschlag

Im Gegensatz zu Gutenberg und Banse, die nur vier absatzpolitische Instrumente bzw. zwei Hauptberciche absatzpolitischer Aktivität unterscheiden, schlägt Nieschlag eine umfassende Gliederung des absatzpolitischen Instrumentariums vor. Sein Vorschlag zielt darauf ab, ein differenziertes Gliederungssystem

---

1) Der einschränkende Zusatz "i.e.S." ergibt sich zwangsläufig aus dem synonymen Gebrauch der Termini Absatzpolitik und Vertriebspolitik.

aufzustellen, das nicht nur den absatzpolitischen Problemen und Bedürfnissen des Industriebetriebes, sondern ebenso denen von Dienstleistungsbetrieben wie beispielsweise Handels-, Bank- und Versicherungsbetrieben[1] Rechnung trägt. Auch aus anderen Gründen hält Nieschlag eine möglichst weitgehende Aufgliederung des absatzpolitischen Instrumentariums für wünschenswert.

Zum einen wird dadurch der gezielte Einsatz der einzelnen absatzpolitischen Instrumente[2] und wahrscheinlich auch die Zurechnung des Absatzerfolges erleichtert. Zum anderen läßt sich dadurch die Mannigfaltigkeit des praktischen absatzwirtschaftlichen Geschehens besser erfassen und wissenschaftlich auswerten, als dies bei Zugrundelegung einer beschränkten Anzahl von absatzpolitischen Instrumenten möglich wäre, denen nicht alle absatzwirtschaftlichen Erscheinungen und Zusammenhänge in einwandfreier Weise zugeordnet werden können. Ausgehend von diesem Gedanken ist auch aus didaktischen Gründen eine möglichst weitgehende Aufgliederung des absatzpolitischen Instrumentariums zu befürworten.[3]

Aus diesen Erwägungen heraus hat Nieschlag eine Unterteilung des absatzpolitischen Instrumentariums in die folgenden elf eigenständigen absatzpolitischen Instrumente vorgeschlagen:

1) Standort
2) Absatzmethode
3) Kreditgewährung
4) Konditionen
5) Kundendienst
6) Rabattpolitik
7) Preispolitik
8) Sortimentsgestaltung
9) Produktgestaltung
10) Verkaufsförderung
11) Werbung.

---

1) Vgl. R., Was bedeutet die Marketing-Konzeption ...?, a.a.O., S. 555.

2) Vgl. denselben, ebenda, S. 554.

3) Vgl. denselben, ebenda, S. 554. Ebenda findet sich übrigens auch der Hinweis, daß in vielen Fällen die einschlägigen gesetzlichen Vorschriften direkt Bezug auf eng spezialisierte Teile des absatzpolitischen Instrumentariums nehmen; da hiervon aber nicht alle Instrumente der Einteilung Nieschlags betroffen sind, sei hierauf nur am Rande hingewiesen.

Die Reihenfolge der einzelnen Instrumente dieser Aufzählung sagt nichts über deren relative Bedeutung in einer absatzpolitischen Kombination aus. Wie oben bereits angedeutet wurde und wie unten noch genauer zu begründen sein wird, läßt sich die Bedeutung eines bestimmten absatzpolitischen Instruments nicht allgemeingültig ausdrücken, da sie von Fall zu Fall verschieden ist und unter Umständen bis auf den Wert Null sinken kann.[1)]

1234 Versuch einer kritischen Würdigung der drei markantesten Vorschläge zur Gliederung des absatzpolitischen Instrumentariums

Die vier absatzpolitischen Instrumente Gutenbergs decken nur einen Teil des weitgespannten Gesamtbereichs absatzpolitischer Aktivität. Eine Vielzahl absatzpolitischer Maßnahmen, die sich keinem dieser vier Instrumente organisch und logisch einwandfrei zuordnen lassen, werden von Gutenberg dennoch willkürlich und quasi gewaltsam einem seiner absatzpolitischen Instrumente subsumiert. So läßt sich beispielsweise die Zurechnung der Zahlungserleichterungen und des Kundendienstes zur Absatzmethode nur als eine willkürliche Klassifizierung bezeichnen. Sie muß um so mehr befremden, als Gutenberg selbst an anderer Stelle in demselben Buch den Kundendienst unter Nennung einiger ebenfalls willkürlich herausgegriffener Erscheinungsformen kundendienstlicher Aktivität als Werbemittel bezeichnet und ohne Angabe einer Begründung der Werbung zuordnet.[2)]

Selbst für den Industriebetrieb, den Gutenberg bei seinem Vorschlag zur Gliederung des absatzpolitischen Instrumentariums offenbar vornehmlich im Auge hat, ist also seine Aufgliederung in lediglich vier absatzpolitische Instrumente zu wenig differenziert, wie die Willkürlichkeit und widerspruchsvolle Unschlüssigkeit bei der unbefriedigenden Zurechnung des Kundendienstes zeigt. In verstärktem Maße gilt dieser Einwand gegen den Gliederungsvorschlag Gutenbergs, wenn sich seine Gliederung für Handels-, Bank-, Versicherungs-, Handwerks- und andere

---

1) Vgl. McCarthy, J.E., Basic Marketing, a.a.O., S. 40 sowie Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 292 f. und S. 336.

2) Gutenberg, E., Der Absatz, a.a.O., S. 420.

Dienstleistungsbetriebe als unzulänglich erweist. Gutenbergs Gliederung fehlt die Tiefe, die notwendig ist, um die Gesamtheit aller Erscheinungsformen und praktischen Auswirkungen absatzpolitischer Maßnahmen der verschiedensten Unternehmungen auch nur annähernd vollständig und organisch zu erfassen.

Gutenberg selbst ist sich des vielfach kritisierten Mangels an Tiefe in seiner Gliederung des absatzpolitischen Instrumentariums wohl bewußt, wie die gelegentliche Verwendung von Formulierungen wie "noch andere Möglichkeiten, absatzpolitisch zu operieren"[1] oder "vor allem die Absatzmethode, Produktgestaltung, Werbung und Preispolitik"[2] oder die Bezeichnung dieser seiner vier absatzpolitischen Instrumente als "Hauptinstrumente"[3] beweist. Trotzdem hat er anderthalb Jahrzehnte nach der ersten Veröffentlichung seines Gliederungsvorschlages keine Anstalten getroffen, um die sogenannten "anderen absatzpolitischen Instrumente" seinem System einzugliedern oder auch nur ihre zumindest fallweise unbestreitbare Bedeutung in irgendeiner Form zu würdigen.
Die willkürliche Hervorhebung von vier Instrumenten allein auf Grund ihrer angeblich[4] besonderen Bedeutung in bestimmten absatzwirtschaftlichen Situationen und die gleichzeitige Vernachlässigung anderer Instrumente von kasuistisch gleicher oder sogar größerer Bedeutung läßt Gutenbergs Versuch trotz aller Anerkennung seiner Leistung bei der Behandlung dieser vier Instrumente nicht als ein hinreichend vielseitiges System der absatzpolitischen Instrumente mit Anspruch auf Allgemeingültigkeit erscheinen.

---

1) Gutenberg, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 80.

2) Derselbe, ebenda, S. 85.

3) Derselbe, Der Absatz, a.a.O., S. 50.

4) Die besondere Bedeutung, die Gutenberg seinen vier Instrumenten in der Absatzpolitik des Industriebetriebes unterstellt, ist nicht einmal dort durchgehend gegeben: So kann beispielsweise in manchen Industriebetrieben die Bedeutung der Werbung gegenüber der des Kundendienstes oder in anderen Fällen gegenüber der des Standortes völlig in den Hintergrund treten.

Die Gliederung von Banse enthält trotz der bloßen Zweiteilung des absatzpolitischen Instrumentariums mehr Instrumente als die Gutenbergsche Einteilung und stellt insofern eine Verbesserung der letzteren dar. Dieser - allerdings noch immer unzureichenden - Mehrzahl von Instrumenten Banses lassen sich bedeutend mehr - wenn auch nicht alle - praktische(n) Erscheinungsformen absatzpolitischer Bemühungen organisch subsumieren, als dies bei der Gutenbergschen Vierteilung möglich ist. Dennoch ist gegen das Bansesche System einzuwenden, daß ein Verzicht auf die Bildung von "Oberinstrumenten" und einer stellenweise sogar dreistufigen Hierarchie absatzpolitischer Instrumente eine rangmäßige Gleichordnung aller Instrumente ergeben hätte.
Diese würde - trotz aller Schwankungen in der kasuistischen Bedeutung der einzelnen Instrumente - dem Begriff des absatzpolitischen Instruments als Zusammenfassung aller einem bestimmten Bereich absatzpolitischer Aktivität zurechenbaren und von anderen solchen Bereichen eindeutig abgrenzbaren absatzpolitischen Bemühungen und Maßnahmen besser Rechnung tragen als die Hervorhebung einzelner "Oberinstrumente". Zudem ist kritisch anzumerken, daß die Gegenüberstellung Preispolitik - Präferenzpolitik auch terminologisch insofern etwas unglücklich erscheint, als auch durch die Preispolitik Präferenzen geschaffen bzw. zerstört werden können und somit nicht einmal die beiden "Oberinstrumente" Banses scharf voneinander zu trennen sind.

Der Einteilung Nieschlags kann weder der Einwand zu enger Betrachtungsweise und damit der Unvollständigkeit noch der einer dem Wesen absatzpolitischer Instrumente inhaltlich nicht entsprechenden Hervorhebung einzelner Instrumente bei gleichzeitiger Unterordnung anderer Instrumente unter die ersteren und damit der Bildung einer fiktiven Hierarchie von absatzpolitischen Instrumenten entgegengehalten werden.
Gerade durch die gesonderte Anführung von elf einzelnen Instrumenten, von denen einige nur in bestimmten Wirtschaftszweigen beim Absatz bestimmter Leistungen im Vordergrund stehen und in anderen absatzpolitischen Kombinationen wenig oder überhaupt nicht in Erscheinung treten, unterstreicht Nieschlag die Schwankungen in der Gewichtung der einzelnen absatzpolitischen

Instrumente beim Absatz jeweils verschiedener Leistungen, ja sogar beim Absatz der gleichen Leistungen unter jeweils verschiedenen absatzwirtschaftlichen Bedingungen.

Einem bestimmten absatzpolitischen Instrument als solchem kommt also kein fester Bedeutungswert zu, denn dieser läßt sich immer nur an Hand einer konkreten absatzwirtschaftlichen Situation bemessen.[1] Die Bedeutung eines j e d e n absatzpolitischen Instrumentes kann vielmehr zwischen dem Wert Null und jenem Höchstwert schwanken, der dem Eckpfeiler einer bestimmten absatzpolitischen Kombination zukommt. Aus diesem Grunde ist jeder Versuch einer globalen Auf- oder Abwertung einzelner Instrumente angreifbar. Die uneingeschränkte Gleichordnung einer möglichst umfassenden Vielzahl absatzpolitischer Instrumente ist somit der einzige Weg zur Erstellung einer einwandfreien Gliederung des absatzpolitischen Instrumentariums.
Abgesehen von diesen mehr theoretischen Erwägungen erweisen sich auch die von Nieschlag selbst angegebenen Gründe für eine möglichst weitgehende Aufgliederung des absatzpolitischen Instrumentariums als stichhaltig. Es sprechen also u.a. auch die Möglichkeit zielbewußteren Einsatzes der einzelnen Instrumente und didaktische Gründe für die differenzierte Gliederung Nieschlags.[2]

Bei seiner Aufgliederung des absatzpolitischen Instrumentariums geht Nieschlag von der Vorstellung aus, daß man elf eigenständige absatzpolitische Instrumente unterscheiden kann. Die Erbringung des Beweises für die Eigenständigkeit eines dieser elf Instrumente, nämlich des Kundendienstes, ist ein Teil der Aufgabe dieser Untersuchung, die außerdem die Ableitung von allgemeingültigen Aussagen über die Bedeutung des Kundendienstes im modernen Marketingdenken zum Ziel hat. Bevor daher in den Kapiteln 2 und 3 das Wesen des Kundendienstes und seine absatzwirtschaftliche Bedeutung behandelt werden, sind noch der Begriff der Eigenständigkeit und das Wesen des modernen Marketingdenkens zu untersuchen.

---

1) Vgl. McCarthy, J.E.,Basic Marketing, a.a.O., S. 40 sowie Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 292 f. und S. 336.

2) Vgl. Nieschlag, R., Was bedeutet die Marketing-Konzeption..?, a.a.O., S. 554 f.

13

Der Begriff der Eigenständigkeit

Es empfiehlt sich, zunächst die Bedeutung des Begriffs der Eigenständigkeit im täglichen, im allgemeinen wissenschaftlichen und im wirtschaftswissenschaftlichen Sprachgebrauch zu klären, ehe man diesen Begriff und seine Bedeutung im Bereich der absatzwirtschaftlichen Terminologie und speziell als nähere Bezeichnung des Charakters eines absatzpolitischen Instruments untersucht.

Im täglichen Sprachgebrauch versteht man unter Eigenständigkeit die Fähigkeit, aus eigener Kraft auf eigenen Füßen stehen zu können. Diese Möglichkeit zum Verzicht auf Unterstützung von außen scheint der tägliche Sprachgebrauch allerdings zu verbinden mit einer gewissen Notwendigkeit hierzu. Man ist erst dann geneigt, von Eigenständigkeit zu sprechen, wenn nicht nur die Möglichkeit zum Verzicht auf fremde Hilfe, sondern dieser Verzicht selbst faktisch vorliegt. In diesem Sinne ist der Begriff der Eigenständigkeit nahezu synonym zu gebrauchen mit den Begriffen der Autonomie, der Selbständigkeit und der Unabhängigkeit.[1] Auch in der Politik wird der Begriff der Eigenständigkeit in ähnlichem Sinn gebraucht; es werden Begriffsinhalte wie Unabhängigkeit und Selbstverwaltung damit verbunden.[2]

---

1) Vgl. Petersen, Peter, Eigenständige (Autonome) Erziehungswissenschaft und Jena-Plan, München 1951; nur der Vollständigkeit halber sei erwähnt, daß Ringel in einer gewissen Analogie zum oben angeführten Verzicht auf Hilfe von außen bei produktgestalterischen Maßnahmen dann von Eigenständigkeit spricht, wenn keine Anlehnung an Fremdes vorliegt, sondern eigenwillige Gestaltung einen eigenen Charakter bildet; vgl. Ringel, Walter, Exportförderung, in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, München 1961, S. 203; in ähnlicher Weise setzen Jirasek - Münzel Eigenständigkeit gleich Individualität; vgl. Jirasek, J. u. Münzel, R., Marktorientierte Unternehmensführung, a.a.O., S. 40.

2) Vgl. hierzu u.a.: Westfalen feiert Jubiläum seiner Eigenständigkeit, o.V., in: Süddeutsche Zeitung v. 19.10.1965, S. 5; Zeichen der Eigenständigkeit, o.V., in: Süddeutsche Zeitung v. 13.12.1965, S. 4; Hamm-Brücher, Hildegard, Bildungsreise durch Skandinavien, in: Süddeutsche Zeitung v. 18.1.1966, S. 6.

In der allgemeinen wissenschaftlichen Definition versteht man unter Eigenständigkeit "die einem Lebenskreis, einer Institution oder einem Sachzusammenhang zugesprochene oder für ihn geforderte Eigenschaft, sich ohne Eingriff von außen selbst zu ordnen".[1]

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird der Begriff der Eigenständigkeit mitunter gebraucht, um die in sich selbst abgerundete Geschlossenheit eines Sachgebietes gegenüber verwandten oder angrenzenden (alteingeführten) Wissenschaftsbereichen zu kennzeichnen.[2]
Meist wird dabei die Existenz eines eigenen, von dem angrenzender Wissenschaftsgebiete durch deutliche Unterschiede eindeutig abgrenzbaren methodischen Systems zur Erfassung dieses Sachgebietes und eines eigenen, spezifischen Forschungsobjektes betont.[3] Dieses eigene methodische System wird also gleichsam als Beweis für den eigenständigen Charakter eines Sachgebietes sui generis angesehen.

In der absatzwirtschaftlichen Literatur findet sich bisher noch keine Behandlung der Frage, wann ein absatzpolitisches Instrument als eigenständig zu bezeichnen ist. Dennoch läßt sich aus dem Zusammenhang, in dem mitunter von einem "eigenständigen absatzpolitischen Instrument" gesprochen wird, erkennen, daß man ein absatzpolitisches Instrument dann als eigenständig ansieht, wenn sein Einsatz zu zusätzlichen Absatzerfolgen führt, die ohne diesen Einsatz nicht erreicht worden wären.[4] Diese Vorstellung ist zwar recht anschaulich, jedoch zu grob vereinfacht, als daß sie ohne weiteres als eine der Grundlagen für

---

1) Vgl. Stichwort "Eigenständigkeit" in: Der Große Brockhaus, 16. Auflage Wiesbaden 1953, Band III, S. 449; Hervorhebung durch den Verfasser.

2) Vgl. hierzu beispielsweise Dörschel, Alfons, Einführung in die Wirtschaftspädagogik, Berlin und Frankfurt 1960, S. 32 sowie denselben, Arbeit und Beruf, Freiburg/Br. 1960, S. 74.

3) Vgl. Petersen, P., Eigenständige (Autonome) Erziehungswissenschaft und Jena-Plan, a.a.O., S. 12 f. sowie Dörschel, A., Einführung in die Wirtschaftspädagogik, a.a.O., S. 20, S. 30, S. 32.

4) Vgl. Nieschlag, R., Was bedeutet die Marketing-Konzeption.. ...?, a.a.O., S. 555.

diese Untersuchung übernommen werden könnte. Allein schon die bisher ungelösten Probleme der Kontrolle des Erfolges bestimmter absatzpolitischer Maßnahmen und der durchaus nicht eindeutigen Zurechenbarkeit dieses Erfolges[1] sowie die Vernachlässigung aller außerhalb des Einflußbereiches der Instrumentalvariablen der Unternehmung liegenden Trendvariablen lassen diese Deutung zumindest für diese Untersuchung als wenig geeignet und als erweiterungsbedürftig erscheinen.

Wenn man Kriterien zur Entscheidung der Frage sucht, ob ein absatzpolitisches Instrument in einer b e s t i m m t e n absatzpolitischen Kombination[2] als eigenständig zu bezeichnen ist, gilt es zunächst festzustellen, wer über dessen Eigenständigkeit urteilen kann und welche Gesichtspunkte dabei zu berücksichtigen sind. Dabei liegt es nahe, in erster Linie einen absatzpolitisch aktiven Unternehmer als kompetent für die Entscheidung dieser Frage heranzuziehen. Wir nehmen an, er habe sich mit diesem Problemkreis beschäftigt. Er hat dann eine ganz bestimmte Vorstellung von dem Einsatz eines innerhalb einer bestimmten Kombination absatzpolitischer Instrumente als eigenständig zu bezeichnenden absatzpolitischen Instrumentes und von den diesen Einsatz begleitenden Umständen. Die Kriterien dieser seiner Vorstellung seien im folgenden in der Reihenfolge ihres Auftretens beim Einsatz derjenigen Maßnahmen angeführt, über deren zusammenfassende Bezeichnung als eigenständiges absatzpolitisches Instrument zu entscheiden ist.
Zunächst einmal müssen diese Maßnahmen unter einem kennzeichnenden Oberbegriff, der zugleich die Bezeichnung des betref-

---

1) Vgl. hierzu das Gleichnis bei Reeves, Rosser, Werbung ohne Mythos, München 1963, S. 13: Bei einem Rad läßt sich auch nicht eindeutig feststellen, in welchem Maße es durch eine bestimmte Speiche gestützt wird.

2) Nur darum geht es hier; ein bestimmtes absatzpolitisches Instrument als solches kann wohl kaum als eigenständig bezeichnet werden, da es in einer bestimmten Kombination absatzpolitischer Instrumente der dominierende Eckpfeiler dieser Kombination sein kann, während es in einer anderen absatzpolitischen Kombination nahezu bedeutungslos ist. Man muß sich ständig vor Augen halten, daß die Bedeutung ein und desselben absatzpolitischen Instrumentes je nach der Lage des Falles an jedem beliebigen Punkt innerhalb dieser umfassenden Schwankungsbreite liegen kann.

fenden eigenständigen absatzpolitischen Instrumentes ist, zusammengefaßt und gedanklich von anderen Bereichen absatzpolitischer Aktivität abgegrenzt werden können. Daraufhin bedarf es einer eigenen organisatorischen Regelung der Planung für die Vorbereitungen aller für die Durchführung dieser absatzpolitischen Bemühungen notwendigen Vorkehrungen und Maßnahmen und später der Planung für diese Durchführung selbst.

Eine solche eigene Organisation[1] braucht sich nicht unbedingt in einem ausschließlich für diesen Bereich absatzpolitischer Aktivität zuständigen Mitarbeiterstab zu manifestieren, sondern für ihr Vorliegen genügt schon die Tatsache, daß alle mit diesem Bereich absatzpolitischer Aktivität zusammenhängenden Maßnahmen eigens und gesondert geplant werden.[2]

Die eigene Planung und Organisation des Einsatzes eines eigenständigen absatzpolitischen Instrumentes erscheint auch aus dem Grunde notwendig, daß der Einsatz dieses eigenständigen Instrumentes nach spezifischen Methoden erfolgt, die im wesentlichen nur in Verbindung mit diesem absatzpolitischen Instrument Anwendung finden.
Ein Beispiel möge genügen, um dies zu veranschaulichen. Man wendet beispielsweise in der Produktgestaltung spezifisch produktgestalterische - allerdings nach Branche und Einzelprodukt unterschiedliche - physikalisch- bzw. chemotechnische Methoden an oder aber man läßt sich von - ebenso spezifischen - künstlerischen und/oder modischen Überlegungen leiten, während den Maßnahmen und Einrichtungen anderer absatzpolitischer Instrumente (wie z.B. der Standortpolitik oder des Kundendienstes) gänzlich andersartige Methoden und Überlegungen zugrunde liegen. Diese Methoden und Überlegungen sind aber ihrerseits im wesentlichen wiederum auf jeweils ein bestimmtes absatzpoli-

---

1) Der Begriff "Organisation" ist hier ausschließlich im verbalsubstantivischen Sinn zu verstehen.

2) Wenn allerdings ein solcher eigener Mitarbeiterstab speziell für diesen Bereich absatzpolitischer Aktivität verfügbar ist (und sei es auch nur mittelbar, wie z.B. durch einen Vertrag mit einer Werbeagentur oder mit sog. Vertragswerkstätten), so erscheint dies als ein besonders wesentliches Kriterium dafür, daß es sich bei diesem Bereich um ein - innerhalb der betreffenden absatzpolitischen Kombination - eigenständiges Instrument handelt.

tisches Instrument (im genannten Beispiel also auf die Standortpolitik bzw. den Kundendienst) beschränkt.
Beim Einsatz eines eigenständigen Instrumentes fallen in der Regel spezifische, dem Einsatz dieses Instrumentes eindeutig zurechenbare Kosten an. Dadurch wird wiederum eine eigene Kostenplanung sowie eine buchhalterische Abgrenzung der Kosten für den Einsatz dieses Instruments von den durch den Einsatz anderer absatzpolitischer Instrumente verursachten Kosten durch die Einrichtung eines besonderen Kontos erforderlich.
Der Unternehmer wird der Eigenständigkeit dieses absatzpolitischen Instruments weiterhin dadurch Rechnung tragen, daß er spezifische Kontrollen über die einwandfreie Durchführung des Einsatzes dieses Instruments und über dessen Wirksamkeit vornimmt.
Ein positives Ergebnis[1)] dieser Erfolgskontrollen stellt ein letztes Kriterium für die Eigenständigkeit dieses absatzpolitischen Instruments in den Augen des absatzpolitisch aktiven Unternehmers dar.

Der Einsatz aller absatzpolitischen Instrumente erfolgt zur Beeinflussung der präsumtiven Kunden. Daher erscheint es gerechtfertigt, auch vom Standpunkt eines präsumtiven Kunden aus die Frage nach der Eigenständigkeit eines absatzpolitischen Instruments zu stellen.
Aus der Sicht des präsumtiven Kunden muß ein eigenständiges absatzpolitisches Instrument einen eigenen Wirkungskreis haben,

---

1) "Positiv wird hier nicht im Sinne von "günstig", sondern von "eindeutig wahrnehmbar" (wie in der medizinischen Terminologie) gebraucht.
Ein solches "positives Ergebnis" braucht sich durchaus nicht in der Form einer im Sinne der jeweiligen Absatzziele absolut günstigen Beeinflussung der Absatzlage zu äußern, da der (allerdings schwer abgrenzbare) Einfluß der Trendvariablen auch eine im Sinne der Absatzziele absolut ungünstige Entwicklung als relative Verbesserung der Absatzsituation im Vergleich zu der Entwicklung der Konkurrenten erscheinen lassen kann. Darüber hinaus kann sogar eine relative Verschlechterung der eigenen Absatzsituation auf den Einsatz eines eigenständigen Instruments zurückzuführen sein, wenn diese Verschlechterung aus dem nicht situationsgerechten Einsatz eines sonst durchaus zur Erzielung von absatzpolitischen Erfolgen geeigneten eigenständigen Instrumentes herrührt. Zudem sei hier nochmals auf die bisher noch nicht befriedigend gelöste Kontrolle des Erfolges absatzpolitischer Maßnahmen infolge der nur mangelhaften Zurechenbarkeit hingewiesen.

d.h. es muß ihn (den Kaufinteressenten) in anderer Weise ansprechen, in anderer Situation erreichen, als es die übrigen Instrumente dieser absatzpolitischen Kombination vermögen. Ein eigenständiges absatzpolitisches Instrument wird daher zusätzliche Appelle und neue Anreize zum Erwerb speziell der Leistungen dieses Herstellers bzw. Händlers in sich bergen und an den präsumtiven Kunden herantragen.

Ein wesentliches Kriterium für die Eigenständigkeit eines absatzpolitischen Instrumentes ist somit seine Fähigkeit, in den angesprochenen präsumtiven Kunden eigene Impulse auszulösen, die stark genug sind, sich in deren Kaufentscheidungen (bewußt oder unbewußt) auszuwirken und die ceteris paribus von keinem anderen absatzpolitischen Instrument in der gleichen Stärke ausgelöst werden können.

Daher sind auch die Möglichkeiten, ein eigenständiges absatzpolitisches Instrument wie den Kundendienst in einer bestimmten absatzpolitischen Kombination ohne Einbuße an akquisitorischer Wirkung durch den verstärkten Einsatz anderer absatzpolitischer Instrumente völlig zu substituieren, in manchen Fällen begrenzt.[1] Ohne späteren Ausführungen vorgreifen zu wollen, sei doch schon an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß fehlender Kundendienst beim Absatz technischer Güter wie z.B. von Kraftwagen oder Maschinen durch keine andere absatzpolitische Maßnahme auch nur annähernd aufgewogen werden kann.

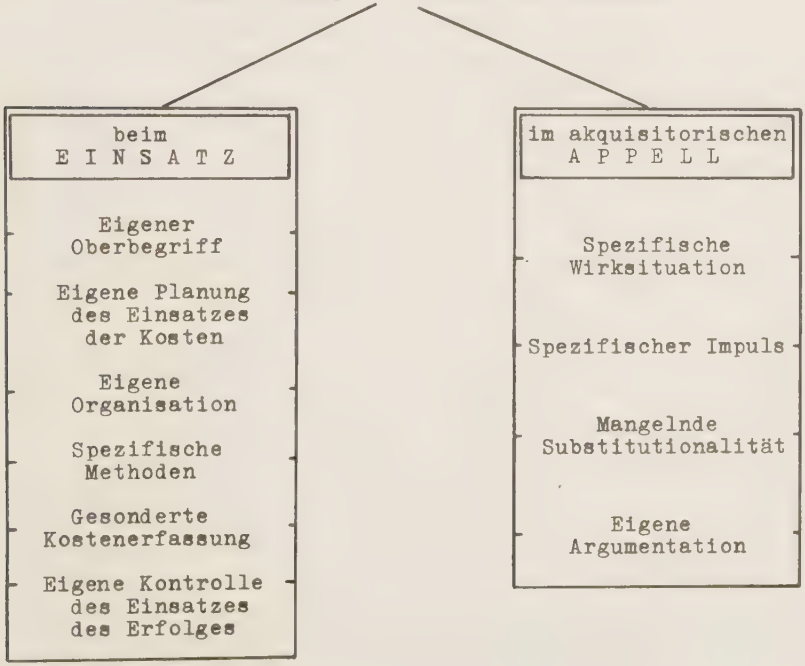
Abschließend sei noch darauf hingewiesen, daß der präsumtive Kunde in manchen Fällen durchaus bereit ist, eine bestimmte Leistung zu erwerben, dabei aber glaubt, sich dafür (gegenüber sich selbst oder gegenüber anderen Wirtschaftssubjekten seiner Umgebung) rechtfertigen zu müssen. In solchen Fällen kann u.U. auch die Entstehung eines neuen Arguments zur rationalisierenden Rechtfertigung des Kaufes an sich (d.h. hier: der Geldausgabe) und insbesondere der speziellen Marken- und/oder Händlerwahl aus der Sicht eines präsumtiven Kunden auf die Eigenständigkeit desjenigen absatzpolitischen Instrumentes hinwei-

1) Vgl. auch Sundhoff, E., Vertrieb, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band IV, 3. Auflage, Stuttgart 1962, Sp. 5980.

sen, aus dessen Wirkungszusammenhang sich dieses Argument ergeben hat. So kann beispielsweise bei technischen Konsumgütern in einzelnen Fällen die gute Kundendienstorganisation als Vorwand für die in Wirklichkeit auf Grund irgendeiner Chromleiste oder dergleichen vorgenommene Wahl einer bestimmten Marke gelten.[1)]

Zusammenfassend lassen sich die Kriterien für die Eigenständigkeit eines absatzpolitischen Instrumentes in einem Schaubild folgendermaßen systematisiert darstellen:

K R I T E R I E N für die E I G E N S T Ä N D I G K E I T
eines absatzpolitischen Instrumentes



1) Analog hierzu meint Gross, daß die Werbung oft erst nach Abschluß des Kaufvertrages eingehend beachtet wird, um daraus eine rationelle Begründung der getroffenen Wahl herzuleiten; vgl. Gross, H., Vom Sinn des "Marketing", in: Bericht vom 1. Kongreß für Vertrieb und Marketing, Düsseldorf 1958, S. 172; ähnlich auch Martineau, Pierre, Kaufmotive, Düsseldorf 1959, S. 119 und S. 170.

Trotz aller Eigenständigkeit eines bestimmten absatzpolitischen Instruments darf dieses aber nicht für sich allein ohne Zusammenhang mit den anderen Instrumenten der jeweiligen absatzpolitischen Kombination gesehen werden.[1] Wie jedes andere eigenständige absatzpolitische Instrument kann auch der Kundendienst seine volle Akquisitionskraft nur im kombinierten Einsatz entfalten, denn erst durch das gemeinsame Zusammenwirken können sich die einzelnen absatzpolitischen Instrumente gegenseitig stützen, so daß sich ihre Wirkung bei der Überwindung absatzhemmender Marktwiderstände nicht nur summiert, sondern geradezu potenziert.[2]

Diese Geschlossenheit im Einsatz einer absatzpolitischen Kombination leitet über vom Partialdenken in einzelnen absatzpolitischen Instrumenten zur ganzheitlichen Schau des modernen Marketingdenkens.

---

1) Vgl. Sundhoff, E., Vertrieb, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band IV, 3. Auflage Stuttgart 1962, Sp. 5980 sowie Cundiff, Edward W. und Still, Richard R., Basic Marketing, Englewood Cliffs, N.J. 1964, S. 62.

2) Es kommt also auch hier der Grundsatz Platos und des Aristoteles zum Tragen, der in der modernen Strukturtheorie unter der zwar häßlichen, aber prägnanten Bezeichnung "Übersummenhaftigkeit" eine erhebliche Bedeutung hat: Die Gesamtheit (einer Kombination; Anm. d. Verf.) ist mehr als die bloße Summe der einzelnen Elementarteile; vgl. Wellek, Albert, Ganzheitspsychologie und Strukturtheorie, Bern 1955, S. 61 und S. 63 f.; vgl. auch unten Abschnitt 32.

14 Die Marketing-Konzeption als Erweiterung und Vertiefung des absatzpolitischen Denkens

141 Der gesamtwirtschaftliche Hintergrund

Der Begriff des Marketing hat im wesentlichen erst seit dem Jahre 1957 Eingang in den deutschen Sprachgebrauch gefunden.[1] Dieser Terminus stammt aus dem angelsächsischen Sprachbereich und umfaßte dort ursprünglich - und vereinzelt auch noch in der Gegenwart[2] - den gleichen Begriffsinhalt, der in der deutschen wirtschaftswissenschaftlichen Terminologie schon seit langer Zeit mit der zusammenfassenden Bezeichnung "Absatzwirtschaft" ausgedrückt wurde.[3]

Etwa zu der Zeit, da dieser Terminus sich im deutschen Sprachgebrauch der Wirtschaftspraxis wie auch der Wirtschaftswissenschaften einbürgerte, begann sich jedoch neben diesem älteren ein neuer Inhalt des Marketing-Begriffs zu entwickeln, so daß dieser seit einigen Jahren zur Bezeichnung zweier verschiedener Sinngehalte gebraucht wird.[4]

Dieser Umstand und auch der schlagwortartige Gebrauch, der verschiedentlich in der deutschen Werbung und Marktforschung[5] so-

---

1) Vgl. Mellerowicz, Konrad, Technik und Marketing, in: Der Markenartikel, 18. Jg. 1956, Heft 8, S. 367 ff.; Kropff, H.F.J., Marketing, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 5. Okt. 1957, S. 5; denselben, Marketing - die neue Konzeption der Absatzwirtschaft, in: Neue Betriebswirtschaft, 10. Jg. 1957, Heft 8, S. 141 ff. sowie Hammel, W., Das System des Marketing, a.a.O., S. 11.

2) Vgl. u.a. Staudt, T.A. und Taylor, D.A., A Managerial Introduction to Marketing, a.a.O., S. 545; auch der Gesamtinhalt der 7. Aufl. von Converse, Paul D., Huegy, Harvey W. und Mitchell, Robert V., Elements of Marketing, 7. Aufl. Englewood Cliffs, N.J. 1965 vermittelt diesen Eindruck.

3) Vgl. Nieschlag, R., Zur Marktwerbung (Was ist Marketing wirklich?), in: Betriebswirtschaftliche Umschau, 34. Jg. 1964, Heft 10, S. 285.

4) Vgl. denselben, Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft?, a.a.O., S. 551.

5) Vgl. denselben, Zur Marktwerbung (Was ist Marketing wirklich?), a.a.O., S. 285 sowie Kropff, H.F.J., Marketing, a.a.O., S. 5; Schade berichtet, daß ein prominenter deutscher Werbefachmann im Kollegenkreis offen erklärte, dieses Schlagwort werde von den Werbe-Agenturen hauptsächlich mit dem Ziel der eigenen Umsatzerhöhung benutzt; vgl. Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 39.

wie in einigen allenfalls noch als "populärwissenschaftlich" zu bezeichnenden Abhandlungen von diesem Terminus gemacht wurde, haben in der deutschen Wirtschaftswissenschaft nach anfänglicher skeptischer Zurückhaltung[1] eine ausführliche Diskussion über den Begriffsinhalt des Terminus Marketing und auch über die Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit[2] der Einführung dieses Terminus in den deutschen Sprachgebrauch ausgelöst.

Nun hat sich aber mittlerweile herausgestellt, daß der neuerdings durch den Terminus Marketing ausgedrückte umfassende Begriffsinhalt kaum durch einen bereits eingeführten oder neu in die deutsche Fachterminologie einzuführenden deutschen Terminus prägnant ausgedrückt werden kann.[3] Darüber hinaus scheint sich diese umfassende Sinndeutung immer mehr durchzusetzen, so daß sie möglicherweise in absehbarer Zukunft als einzige in der Wirtschaftswissenschaft allgemein anerkannte Auffassung vom Wesen des Marketing gilt.
Im Rahmen dieser Untersuchung erscheint es wenig fruchtbar, einen Teil oder gar die Gesamtheit der in der Vielzahl von mehr oder minder qualifizierten Veröffentlichungen über Marketing[4] enthaltenen Begriffsdeutungen, Abgrenzungen und Definitionen amerikanischer und deutscher Autoren aufzuzählen. Eine solche Anhäufung von z.T. recht einseitigen und engen Auffassungen[5] vom Wesen des Marketing, die zumeist heute noch

---

1) Vgl. Mellerowicz, K., Vorwort zu Hammel, W., Das System des Marketing, a.a.O., S. 9 sowie Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 38.

2) Vgl. Nieschlag, R., Was bedeutet die Marketing-Konzeption...?, a.a.O., S. 551 sowie Kropff, H.F.J., Marketing - Eine deutsche Zwischenbilanz, in: Marketing; Beilage zu: Der Volkswirt v. 12. Okt. 1962, S. 6.

3) Vgl. Weinhold-Stünzi, H., Bedeutung und Stellung des Marketing in der Wirtschaft, a.a.O., S. 7 f. und S. 12 ff. sowie Nieschlag, R., Zur Marktwerbung, a.a.O., S. 285 und auch denselben, Das Werben um den Markt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 18. 1. 1964, S. 5.

4) Vgl. Mellerowicz, K., Vorwort zu Hammel, W., Das System des Marketing, a.a.O., S. 9 sowie Hammel, W., ebenda, S. 11.

5) So vermag beispielsweise die Auffassung von Fischer, der Marketing mit langfristiger Absatzplanung gleichsetzt (vgl. Fischer, Hans, Marketing oder die Verwirrung der Begriffe, Stuttgart 1959, insbesondere S. 38 u. S. 43) ebenso wenig zum Verständnis des Marketingbegriffes beizutragen wie die von Klaus von Dohnanyi (Infratest) in einem am 26.4.1965 vor dem Marketing- und Verkaufsleiterclub München gehaltenen Vortrag vertretene Ansicht, daß Marketing im wesentlichen aus Marktforschung bestehe.

weniger Geltung als früher beanspruchen können und die sich zudem teilweise nur unwesentlich voneinander unterscheiden, würde nur verwirren, kaum aber zu einem umfassenden Verständnis des vielschichtigen Begriffskomplexes "Marketing" führen.
Dieser Begriffskomplex läßt sich am ehesten vollständig erfassen, wenn die Entstehung und Notwendigkeit des Marketingdenkens in d e m Sinne, in dem es sich in neueren Veröffentlichungen und auch in der absatzwirtschaftlichen Praxis durchzusetzen beginnt, vor dem Hintergrund der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung dargestellt wird.

Bis in die Mitte unseres Jahrhunderts war die unternehmerische Aktivität weitgehend einseitig produktions- und beschaffungsorientiert, während dem Absatz jahrhundertelang - von kurzen Unterbrechungen abgesehen[1] - keine besondere Bedeutung beigemessen wurde.[2] Es würde den Rahmen dieser Untersuchung sprengen, auf die Gründe einzugehen, die bis ins 19. Jahrhundert diese einseitige unternehmerische Einstellung förderten oder zumindest nicht als verfehlt erscheinen ließen. In unserem Jahrhundert haben vor allem die beiden Weltkriege, ihre Vorbereitungen und Nachwirkungen verhindert, daß den Unternehmern aus dem Absatz ihrer Betriebsleistungen Probleme erwuchsen. Daher standen bis zu Beginn der fünfziger Jahre in der Regel Produktion, Investition und Finanzierung im Vordergrund der unternehmerischen Aktivität.[3]

Zu Beginn der fünfziger Jahre begann sich aber eine Wende abzuzeichnen, die in Deutschland allmählich, in Amerika dagegen binnen weniger Jahre zu einer Neuorientierung des unternehmerischen Handelns zwang.
In Deutschland war der in den ersten Jahren nach der Währungsreform alles beherrschende Nachholbedarf auf immer mehr Gebie-

---

1) Vgl. Jirasek, J. und Münzel, M., Marktorientierte Unternehmensführung, a.a.O., S. 15.

2) Vgl. auch Schwenzner, Julius Erik, Marketing, in:Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band III, 3. Aufl. Stuttgart 1960, Sp. 3889 f.

3) Vgl. Wolf, Edgar, Entwicklungsaussichten am deutschen Markt, in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, a.a.O., S. 134 u. S. 145 ff. sowie Hammel, W., Das System des Marketing, a.a.O., S. 11.

ten befriedigt.[1] Das wirtschaftliche Geschehen vollzog sich nicht mehr wie in den Kriegs- und ersten Nachkriegsjahren ausschließlich auf Verkäufermärkten, sondern in zunehmendem Maße im Zeichen der Gleichwertigkeit von Angebot und Nachfrage.[2] Vor etwa eineinhalb Jahrzehnten setzte auf einigen Konsumgütermärkten eine Entwicklung zum Käufermarkt ein, die sich im Zeitablauf verstärkend immer deutlicher ausprägte und auf immer mehr Märkte übergriff; gegen Ende der fünfziger Jahre war schließlich der Käufermarkt die Regel im deutschen Wirtschaftsgeschehen.

Die Gründe hierfür sind in erster Linie in einer starken Ausweitung des Güterangebots und, daraus folgend, in einer Verschärfung des Wettbewerbs auf den meisten Märkten zu suchen. Nach der Befriedigung des Nachholbedarfs stand den nicht nur wiedererstellten, sondern im Vergleich zum Vorkriegsstand beträchtlich erweiterten Produktionskapazitäten keine entsprechende Nachfrage gegenüber. Diese Überlegenheit der Produktionsmöglichkeiten im Verhältnis zu der mittlerweile normalisierten Nachfrage wurde noch verstärkt durch eine sich ständig steigernde Dynamik des technischen Fortschritts[3] in Produktionstechnik und Produktgestaltung als Folge der besonders seit den vierziger Jahren intensivierten Forschung.[4] Darüber hinaus wirkte sich die Aufhebung der Beschränkungen in der Rohstofferzeugung und -einfuhr aus; die Verbesserung der Infrastruktur nicht nur im nationalen, sondern auch im internationalen Raum bis zu einem an Perfektion grenzenden Wirkungsgrad erleichterte den Transport und verbilligte ihn, was in

---

1) Vgl. Hammel, W., Das System des Marketing, a.a.O., S. 11.

2) Vgl. denselben, ebenda, S. 11.

3) Vgl. Jirasek, J. und Münzel, R., Marktorientierte Unternehmensführung, a.a.O., S. 11.

4) Vgl. hierzu die Zahlenangaben und Kommentare bei Gross, H., Marketing heute und morgen, in: Marketing im Handel, a.a.O., S. 101; Scheibitz, F.K., Organisation und Aufgaben der Forschung in der Mineralölindustrie, herausgegeben von der ESSO AG, Hamburg 1965, S. 2 u. S. 7; Lazo, Hector und Corbin, Arnold, Management in Marketing, New York - Toronto - London 1961, S. 16 sowie auch die Stellungnahme zu den neuesten Zahlenangaben bei Gross, H., Investitionen in das Marktkapital von morgen, in: die absatzwirtschaft, 1. Heft Januar 1966, S. 24 ff.

Verbindung mit dem schrittweisen Abbau der Zollschranken weitere Waren auf den deutschen Markt brachte.
Zudem strömte nach Einführung der vollen Konvertibilität und der Niederlassungsfreiheit für ausländische Unternehmungen ein Teil des mobilen internationalen Kapitals nach Deutschland und diente hier zur Gründung von Tochtergesellschaften,[1] wodurch das Produktionsangebot auf dem deutschen Markt wiederum vermehrt wurde.

Eine weitere Verschärfung der Konkurrenzsituation auf der Angebotsseite ergab sich aus einer Veränderung der Bedürfnisstruktur der Nachfrager.[2] Die Vollbeschäftigung erhöhte das Volkseinkommen und damit auch relativ und absolut den durchschnittlichen Betrag des Einkommens, über den ein Wirtschaftssubjekt nach Deckung seines Existenzbedarfs frei verfügen kann.[3] Der Verbraucher ist jederzeit in der Lage, auf die Befriedigung eines aus diesem frei verfügbaren Einkommen bisher befriedigten Bedürfnisses zu verzichten und sein Geld zur Befriedigung beliebiger anderer Bedürfnisse auszugeben oder auch zu sparen.[4] Daher sieht sich jeder Anbieter von Produkten, die nicht unbedingt zur Subsistenz benötigt werden, über die verschärfte horizontale Konkurrenz aller im relevanten Markt gleichartige Leistungen anbietenden Unternehmungen hinaus auch noch der tota-

---

1) Die Bundesbank hat festgestellt, daß das Ausland mit über 11 Mrd. DM knapp 3.300 in der BRD ansässige Unternehmungen maßgeblich oder vollständig kontrolliert; vgl. Ausländische Investitionen bei uns, o.V., in: Süddeutsche Zeitung vom 27./28. 11. 1965, S. 23.

2) Vgl. Lazo, H. und Corbin, A., Management in Marketing, a.a.O., S. 18.

3) Vgl. Mauser, Ferdinand F., Modern Marketing Management, New York - London - Toronto 1961, S. 6; Berger, Rolf, Neue Aspekte für Produktion, Werbung und Absatz, in: Industriekurier vom 6. Sept. 1962, S. 8 sowie Lazo, H. und Corbin, A., Management in Marketing, a.a.O., S. 17 f.; das bei Berger und Lazo-Corbin angegebene ausführliche Zahlenmaterial unterstreicht die absatzwirtschaftliche Bedeutung dieser "vagabundierenden Kaufkraft"; vgl. auch Fratz, Emil, Dynamische Vertriebsgestaltung, in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, a.a.O., S. 28 sowie Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 63.

4) Lazo-Corbin sprechen in diesem Zusammenhang von einer erstmalig "nahezu unbeschränkten Freiheit in der Kaufentscheidung" der Konsumenten; vgl. Lazo, H. u. Corbin, A., Management in Marketing, a.a.O., S. 32.

len Konkurrenz aller anderen mit ihm (bzw. gegen ihn) um das freie Einkommen der Verbraucher werbenden Anbieter i r g e n d w e l c h e r Leistungen[1] ausgesetzt.[2]

Daraus ergibt sich eine weitere Erschwernis für die absatzwirtschaftliche Verwertung der Leistungen einer einzelnen Unternehmung. Mit der Höhe des freien, nicht unabdingbar an einen bestimmten Zweck gebundenen Einkommens wächst die Möglichkeit und die Bereitschaft der Konsumenten zur beliebigen und häufigen Umstrukturierung der Art und Rangfolge ihrer einzelnen Bedürfnisse.[3] Auch die zunehmende Freizeit,[4] die Steigerung der Mentalität des Genießens und Ausgebens,[5] die Auflösung alter Klasseneinteilungen und sozialer Bindungen, das meist kürzere Leben der Produkte und die u.a. infolge des Sortenreichtums abnehmende Markentreue wirken in die Richtung einer weiteren Verschärfung des Wettbewerbs.[6]
Ähnliche Entwicklungen hatten in den Vereinigten Staaten schon einige Jahre früher und in noch stärkerem Maße zu einer absatz-

---

1) Zur besseren Erfassung der vollen Tragweite dieser Aussage sei nochmals auf die obige Abgrenzung hingewiesen, derzufolge der Terminus "Leistung" in dieser Untersuchung neben Waren auch Dienstleistungen und Nutzungsrechte umschließt.

2) Vershofen hat schon vor einem Jahrzehnt auf die ständig zunehmende Bedeutung der totalen Konkurrenz hingewiesen; vgl. Vershofen, Wilhelm, Totale Konkurrenz als Kern der Absatzproblematik, in: Rationelle Absatzwirtschaft - heute und morgen, Berlin 1955, S. 17 ff. sowie Zerrahn, Kurt, Das aktuelle Marktbild für Haushalt-Großgeräte, in: Der Haushalt-Großgeräte-Markt von Morgen, Düsseldorf - Wien 1965, S. 41.

3) Vgl. Berger, R., Neue Aspekte für Produktion, Werbung und Absatz, a.a.O., S. 8.

4) Vgl. u.a. Mellerowicz, K., Technik und Marketing, a.a.O., S. 369 und Gross, H., Neue Ideen in der Wirtschaft, a.a.O., S. 220 f.

5) Vgl. Weinhold-Stünzi, H., Am Pulsschlag des Marktes (Das betriebliche Marketing angesichts des Wandels wirtschaftlicher Strukturen), in: Sonderbeilage der Basler Nachrichten vom 4. 3. 1965, S. 5 sowie Mauser, F.F., Modern Marketing Management, a.a.O., S. 31.

6) Weinhold-Stünzi spricht in diesem Zusammenhang unter zusätzlicher Nennung der (bereits oben erwähnten) verbesserten Transport- und Nachrichtenmittel und der internationalen Zusammenschlüsse von einer geographischen und soziologischen Vergrößerung der Märkte; vgl. Weinhold-Stünzi, H., Am Pulsschlag des Marktes, a.a.O., S.5.

wirtschaftlichen Orientierung der Unternehmungspolitik gezwungen.[1)]

Nach dem Abbau des durch das kriegsbedingte Zwangssparen entstandenen Kaufkraftstaus und nach der Befriedigung des Nachholbedarfs wurde der Wettbewerb der Anbieter auf den Absatzmärkten immer schärfer.[2)] Die endgültige Normalisierung der Nachfrage nach der Überwindung der Koreakrise zwang die Unternehmer zu intensiver Absatzpolitik und veranlaßte die Wissenschaft zu verstärkter Forschung auf allen Gebieten der Absatzwirtschaft, um die vorgegebenen Produktionskapazitäten, die mit hohen Investitionen erweitert und modernisiert worden waren, kostenwirtschaftlich ausnutzen zu können.

Es läßt sich also abschließend feststellen, daß es in Amerika und Deutschland im wesentlichen die gleichen gesamtwirtschaftlichen Hintergründe waren, aus denen heraus sich das moderne Marketingdenken entwickelte und zur unabdingbaren Leitmaxime allen unternehmerischen Handelns wurde. Der Wandel zum nahezu in reiner Form ausgeprägten Käufermarkt hatte allerdings in Amerika schon einige Jahre früher seinen Abschluß gefunden als in Deutschland. Daher ist es auch verständlich, daß der Terminus und die ersten Definitionen des Begriffes "Marketing-Konzeption" aus Amerika stammen.

142 Die Marketing-Konzeption als betriebswirtschaftliche Konsequenz des Wandels vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt

Aus der Notwendigkeit zu absatzorientiertem Handeln entwickelte 1952 der damalige Vize-Präsident der General Electric Co., Ralph Cordiner, erstmals expressis verbis eine neue Unternehmungsphilosophie, die er mit dem von ihm geprägten Terminus Marketing-Konzeption (marketing concept) umschrieb.[3)] An die Stelle des bis dahin vorherrschenden Bemühens, den Marktpart-

---

1) Vgl. u.a. Bongard, Willi, Männer machen Märkte, Oldenburg-Hamburg 1963, S. 91.

2) Vgl. Converse, P.D., Huegy, H.W. und Mitchell, R.V., Elements of Marketing, a.a.O., S. 37.

3) Vgl. Lazo, H. und Corbin, A., Management in Marketing, a.a.O., S. 5.

nern das eigene Angebot schmackhaft zu machen, trat nunmehr das Streben um eine unbedingte Ausrichtung der gesamten Unternehmung und aller Betriebsprozesse auf die schon gewonnenen und die potentiellen Kunden und ihre Bedürfnisse.
Diese neue Auffassung vom Marketingdenken, die in den Jahren von 1952 bis 1958 ebenso viel Aufsehen verursachte wie die Einführung der Marktforschung im Jahre 1911, wurde während dieser Jahre verfeinert und setzte sich in und nach der Rezession der Jahre 1957/58 in den meisten amerikanischen Unternehmungen durch.[1] Zu dieser Zeit bürgerten sich die Begriffe "Marketing" und "Marketing-Konzeption" auch im deutschen Sprachgebrauch ein und wurden hier zunächst als Modeworte mißdeutet und mißbraucht.[2]

Die hierdurch hervorgerufene Skepsis der Wirtschaftswissenschaftler gegenüber diesem Begriff "Marketing" wich aber schon nach wenigen Jahren der Einsicht, daß Marketing mehr ist als nur ein sensationell aufgebauschtes neues Schlagwort zur Bezeichnung bestimmter, unter anderem Namen längst bekannter Zusammenhänge.[3] Immer mehr Autoren entdeckten im Wesen des modernen Marketing eine echte Erweiterung und Vertiefung des absatzpolitischen Denkens gegenüber der bis zu dieser Zeit vorherrschenden Form.[4]
Die Absatzpolitik war in vielen Unternehmungen nahezu ausschließlich auf die Maßnahmen und Einrichtungen zur Sicherung und Förderung des Absatzes von Produkten beschränkt, die in ihren Eigenschaften durch die vorhandenen Anlagen, Geschäftsbeziehungen, Unternehmungstraditionen etc. in einem relativ engen und starren Rahmen festlagen und die ihrerseits wiederum zu einem aus den gleichen Gründen relativ starren Produktionspro-

---

1) Vgl. Lazo, H. u. Corbin, A., Management in Marketing, a.a.O., S. IX.

2) Vgl. auch Meyer, Paul W., Marketing - Aufgabe des Vertriebs oder Verpflichtung für die Unternehmensleitung?, in: die absatzwirtschaft, Heft 1 Januar 1966, S. 8.

3) Mit diesem Argument hatte Schäfer seine Ablehnung des Terminus "Marketing" im deutschen Sprachgebrauch begründet; vgl. Schäfer, E., Exportabsatz und Exportmarktforschung, in: Der Marktforscher, 3. Jg. 1959, Heft 2, S. 26.

4) Vgl. hierzu u.a. die Ausführungen von Weinhold-Stünzi, H., Bedeutung und Stellung des Marketing in der Wirtschaft, a.a.O., S. 8 ff., insbesondere S. 12 sowie Nieschlag, R., Was bedeutet die Marketing-Konzeption ...?, a.a.O., S. 551 ff.

gramm bzw. Handelssortiment zusammengefaßt waren. Bei Differenzen zwischen der Verkaufsleitung und der Produktionsleitung hing die Entscheidung häufig mehr von der betriebsindividuellen Machtverteilung, also von zufälligen institutionellen Strukturen, als von funktionalen Erwägungen im Hinblick auf die Gesamtunternehmung ab.[1)]

Jede Mißachtung des Primats des Absatzes und jeglicher Mangel an Einsicht in die unbedingte Notwendigkeit einer durchgängigen Abstimmung beim Einsatz der absatzpolitischen Instrumente können bestenfalls eine handwerklich-technische Perfektion bei der Durchführung einzelner absatzpolitischer Maßnahmen ergeben. Die im Zeitalter des absatzpolitischen Denkens im herkömmlichen Sinne in den meisten Fällen zu wenig intensive Koordination der verschiedenen Abteilungen in der Unternehmung zu einem lediglich äußerlichen Nebeneinander verhinderte nicht nur die Ausnutzung mancher Möglichkeiten zu fruchtbarer Zusammenarbeit. Sie ließ in den Mitarbeitern auch nicht das Bewußtsein der gegenseitigen Abhängigkeit mit der nötigen Deutlichkeit aufkommen. Solange aber der innere wechselseitige Bezug zwischen der Arbeit einer jeden Abteilung und der aller anderen Abteilungen nicht hinreichend klar erkannt wird, kann keine einheitliche große Linie in allen Äußerungen einer Unternehmung zum Tragen kommen;[2)] jeder noch so ausgeklügelte Einsatz einzelner absatzpolitischer Instrumente muß dann Stückwerk bleiben.[3)]

Der komplexhafte Begriffsinhalt des modernen Marketingdenkens besteht demgegenüber in einer wesentlich umfassender fundierten absatzpolitischen Konzeption,[4)] die sich nicht nur auf die Förderung des Absatzes der bereits erstellten Betriebsleistun-

---

1) Vgl. u.a. Weinhold-Stünzi, Heinz, Bedeutung und Stellung des Marketing in der Wirtschaft, a.a.O., S. 11.

2) Vgl. Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 41 ff., insbesondere S. 42 sowie Thuma, Josef, A., Produktfindung und -gestaltung, in: Bericht vom Ersten Kongreß für Vertrieb und Marketing, Düsseldorf 1958, S. 43.

3) Vgl. Bethge, Karl-Heinz, Das 1 x 1 des Marketing, Frankfurt/M. 1962, S. 66; besonders beachtenswert sind in diesem Zusammenhang die Ausführungen von Levitt über "zentrifugales und zentripetales Marketing"; vgl. Levitt, Theodore, Innovation in Marketing, New York - Toronto - London 1962, S. 228 ff.

4) Nieschlag, R., Das Werben um den Markt, a.a.O., S. 5.

gen beschränkt, sondern alle Bereiche der Unternehmung einschließt und in ihrer Tätigkeit beeinflußt. Das Marketingdenken wirkt sich somit in jeder Phase des Betriebsprozesses aus.[1)]

Das Marketing einer Unternehmung beginnt mit der systematischen Erforschung der bewußten und auch der noch unbewußten Wünsche und Bedürfnisse[2)] der gegenwärtigen und auch der potentiellen zukünftigen Kunden(schichten) und setzt sich in der Suche nach etwaigen 'Marktnischen' fort. Es erstreckt sich weiter über die Entwicklung von Lösungen für bereits aufgetauchte oder in der Zukunft zu erwartende Probleme der Abnehmer[3)] bis zur verbrauchsgerechten Gestaltung der Produkte und der aus der Sicht der Kunden optimalen Organisation der Verfahren, der Orte und der Zeiten, die den Übergang des Produkts an den Abnehmer, also den eigentlichen Verkaufsvorgang, kennzeichnen. Schließlich gehört auch die Kontrolle der Zufriedenheit des Abnehmers mit den Produkten ebenso zum Marketing wie die weitere Betreuung des Kunden und die Bereitschaft, die dabei gewonnenen Erfahrungen - notfalls unter Abschaffung alter Traditionen und Übungen - konsequent auszuwerten.

Marketing im so verstandenen Sinne ist seinem Wesen nach ein dynamischer Prozeß und "durch eine schöpferische Komponente gekennzeichnet, mit deren Hilfe man ... alle Widerstände gewissermaßen im vorhinein auszuräumen versucht", die den Absatz eines Produkts hemmen könnten.[4)]

---

1) Vgl. Meissner, Frank, Marketing in Amerika: Von der Kunst zur Wissenschaft, in: Wirtschaft und Werbung, 17. Jg. 1963, Heft 1, S. 20 sowie Jirasek, J. u. Münzel, R., Marktorientierte Unternehmensführung, a.a.O., S. 34.

2) Vgl. Nieschlag, R., Zur Marktwerbung, a.a.O., S. 286 sowie Hammel, W., Das System des Marketing, a.a.O., S. 17 f.

3) Auf das Anbieten von Problemlösungen als integrierenden Bestandteil des modernen Marketingdenkens haben vor allem Nieschlag und Gross immer wieder hingewiesen; vgl. Nieschlag, R., Zur Marktwerbung, a.a.O., S. 286 sowie Gross, Mit dem Kunden leben, in: die absatzwirtschaft, 4. Heft April 1962, S. 183; vgl. auch Im Markt der Zukunft bestehen - aber wie? (Die Ergebnisse des 7. Internationalen Kongresses für Vertrieb und Marketing in Paris), o.V., in: die absatzwirtschaft, 2. Heft Juni 1966, S. 844.

4) Nieschlag, R., Was bedeutet die Marketing-Konzeption ...?, a.a.O., S. 551; ähnlich auch Schwenzner, J.E., Marketing, a.a.O., Sp. 3889 ff.

Der marketingbewußte Unternehmer versucht also nicht zuletzt auch durch den Einsatz wissenschaftlicher Methoden, zukünftige Entwicklungen nicht nur zu antizipieren, sondern sie selbst auszulösen und mitzuprägen.[1] Diese Stellung an der Spitze der technischen und absatzwirtschaftlichen Entwicklungen im jeweiligen Marktgeschehen erspart ihm nicht nur den Zwang zu langwierigen und mit Verlusten an Markt- und Geldkapital verbundenen Anpassungsbemühungen, sondern gibt ihm zudem noch einen time lead gegenüber seinen Wettbewerbern. Der daraus herrührende Zuwachs an akquisitorischem Potential kann ihm einen Wettbewerbsvorsprung sichern, der ihn unter Umständen sogar von dem allgemein als lästig empfundenen Preiswettbewerb auf seinem Markt befreit.[2]

Auf diese Weise ist der Markt für den marketingbewußten Unternehmer nicht mehr fatalistisch hinzunehmende Regelungsinstanz, die erst nachträglich über die Richtigkeit unternehmerischer Maßnahmen entscheidet, sondern wird von ihm aktiv gestaltet.[3] Dazu bedarf es einer bestimmten, dem modernen Marketingdenken wesenseigenen Grundeinstellung der Unternehmungsleitung,[4] die auf alle Mitarbeiter, auf alle Tätigkeitsbereiche und auf alle Phasen des Wertschöpfungsprozesses der Unternehmung ausstrahlt und sie in ihrem Wesen und ihrem Ablauf grundlegend prägt.[5]

Diese Grundeinstellung ergibt sich aus der Dienstfunktion jeder

---

1) Vgl. Levitt, Th., Innovation in Marketing, a.a.O., S. 34 sowie Schwenzner, J.E., Marketing, a.a.O., Sp. 3889 ff.

2) Vgl. Nieschlag, R., Das Werben um den Markt, a.a.O., S. 5.

3) Vgl. Weinhold-Stünzi, H., Bedeutung und Stellung des Marketing in der Wirtschaft, a.a.O., S. 10 ff.; Weinhold weist ebenda darauf hin, daß damit der Hauptnachteil des zeitlichen Nachhinkens des Absatzes hinter der Produktion gleichsam ausgeschaltet wird, wodurch die gesamtwirtschaftlich unwirtschaftlichen Oszillationen des Marktgeschehens vermieden werden.

4) Vgl. u.a. Fratz, E., Dynamische Vertriebsgestaltung, a.a.O., S. 9; Nieschlag, R., Zur Marktwerbung, a.a.O., S. 285; Jirasek, J. u. Münzel, R., Marktorientierte Unternehmensführung, a.a.O., S. 28 sowie Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 40 ff.

5) Vgl. Jirasek, J. u. Münzel, R., Marktorientierte Unternehmensführung, a.a.O., S. 34.

wirtschaftlichen Betätigung;[1] die Maximierung des wirtschaftlichen Nutzens, den der Kunde aus den Leistungen einer Unternehmung und aus seiner Kaufentscheidung zieht, wird als Dienst am Kunden (im weitesten Sinne) zur beherrschenden Idee.[2] Demnach ist nicht die Gewinn- und Umsatzmaximierung das unmittelbare und ausschließliche Ziel des marketingbewußten Unternehmers. Statt mit allen Mitteln des hard selling möglichst viel zu verkaufen, versucht der marketingbewußte Verkäufer, in seiner Verkaufsberatung von den Bedürfnissen des Kaufinteressenten auszugehen und dessen Interessen über oder zumindest gleichberechtigt neben die eigenen (am möglichst hohen Kaufabschluß) zu stellen:[3] Vor dem Verdienen steht zunächst einmal das Dienen.

Im Sinne des modernen Marketingdenkens erreicht der Unternehmer seine eigene Prosperität dadurch, daß er im Interesse des Kunden dessen Wohlstand anstrebt.[4] Wenn er ihm vom Kauf eines Produktes ganz abrät oder ihm eine billigere Ausführung empfiehlt, falls auf diese Weise den Bedürfnissen des Kaufinteressenten besser entsprochen wird, so gewinnt er für eine gegenwärtige Umsatzeinbuße das Vertrauen eines präsumtiven Kunden. Recht verstandenes Marketing zielt u.a. über die Erzeugung von langfristiger Zufriedenheit auf die Gewinnung von Stammkunden ab, nicht auf den Gelegenheitsabschluß mit einem Käufer, der zu Ausgaben bewogen wird, die über seinen Verhältnissen liegen.[5]

Aus all dem läßt sich zweierlei entnehmen: Zum einen ist das moderne Marketingdenken unvereinbar mit der früheren Auffassung vom erwerbswirtschaftlichen Prinzip und bedingt eine Neuorientierung der Unternehmungsziele.[6] Es entspricht dagegen voll

---

1) Vgl. Nieschlag, R., Das Werben um den Markt, a.a.O., S. 5.

2) Vgl. Job, A., Die Problematik des Marketing im selbständigen Einzelhandel, in: Marketing im Handel, a.a.O., S. 98.

3) Vgl. u.a. Jirasek, J. u. Münzel, R., Marktorientierte Unternehmensführung, a.a.O., S. 25 u. S. 30 sowie die Gegenüberstellung von früherem und modernem Marketingdenken bei Levitt, Th., Innovation in Marketing, a.a.O., S. V.

4) Nieschlag spricht in diesem Zusammenhang von der Unternehmung als einem "bipolaren Gebilde"; vgl. Nieschlag, R., Das Werben um den Markt, a.a.O., S. 5; vgl. auch Bethge, H., Das 1 x 1 des Marketing, a.a.O., S. 67.

5) Vgl. Job, A., Die Problematik des Marketing im selbständigen Einzelhandel, a.a.O., S. 96 u. S. 98.

6) Vgl. hierzu nochmals Abschnitt 11.

und ganz der oben dargestellten und dieser Untersuchung zugrundegelegten unternehmerischen Zielsetzung. Zum anderen tritt klar zutage, daß das moderne Marketingdenken in jeder freiheitlichen und marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung denkbar ist.[1)]

Damit sind die für das Wesen des modernen Marketing charakteristischsten Merkmale angeführt: Die schöpferische Unruhe, die dynamische Bereitschaft, sich nicht nur ständig neu an den wechselnden und wachsenden Bedürfnissen der Kunden zu orientieren, sondern auch zu versuchen, an der Neugestaltung der Märkte mitzuwirken und ganz neue Märkte zu erschließen, also unter Einsatz wissenschaftlich fundierter Forschungsmethoden die technische und absatzwirtschaftliche Entwicklung voranzutreiben.[2)] Diese Bereitschaft, die Unternehmung zum gemeinsamen Wohl aller Marktpartner vom Markt her zu leiten und zu betreiben, entspringt einer neuen Unternehmungsphilosophie, die den Kunden dem Unternehmer als Partner gegenüberstellt.
Die Hauptmerkmale des modernen Marketingdenkens lassen sich prägnant zusammenfassen in einer Verhaltensnorm, die für jeden marketingbewußten Unternehmer gilt:

"He has to live with his customers".[3)]

Diese Weiterentwicklung einer absatzorientierten Unternehmungsführung wurde mehrfach gleichsam als ein Wundermittel zur Behebung aller nur erdenklichen Schwierigkeiten im Leben einer Unternehmung "in Tönen der Heilsverkündung" angepriesen.[4)] Dabei läßt man jedoch außer Acht, daß nicht die grundlegenden Ideen des Marketing, sondern nur die Umstände ihrer Realisierung etwas Neues darstellen.

---

1) Vgl. Weinhold-Stünzi, H., Bedeutung und Stellung des Marketing in der Wirtschaft, a.a.O., S. 12 f.; Fratz betrachtet das moderne Marketingdenken der sozialen Marktwirtschaft sogar als besonders wesensverwandt; vgl. Fratz, E., Dynamische Vertriebsgestaltung, a.a.O., S. 9.

2) Vgl. Levitt, Th., Innovation in Marketing, a.a.O., S. 34.

3) Nieschlag, R., Was bedeutet die Marketing-Konzeption ...?, a.a.O., S. 551 f.

4) Vgl. die scharfe Kritik an der Einführung des Terminus "Marketing" in die deutsche Fachterminologie bei Schäfer, E., Exportabsatz und Exportmarktforschung, a.a.O., S. 26.

In der absatzwirtschaftlichen Literatur finden sich viele Beispiele für unternehmungspolitische Konzeptionen aus dem 19. Jahrhundert, die in mehrfacher Hinsicht als Vorläufer moderner Marketing-Konzeptionen aufgefaßt werden können.[1] Auch die Biographien von Männern wie Benz, Bosch, Henkel, Siemens und Ford sind Fundgruben für solche Beispiele schöpferischer Erfassung und Gestaltung der Märkte,[2] wobei vereinzelt schon damals auf die unternehmerische Notwendigkeit hingewiesen wurde, auch die noch im Unterbewußtsein der Verbraucher schlummernden Wünsche und Bedürfnisse zu erkennen und zu berücksichtigen.[3]

Solche Beispiele zeigen deutlich, daß einzelne Unternehmer bereits vor der Prägung der Begriffe "Absatzwirtschaft" und "Marketing" und lange vor der Formulierung des neuen Sinngehaltes des Terminus "Marketing" erkannt haben, daß Intuition und Initiative sowie das Bemühen um schöpferische Umgestaltung der vorhandenen und um Erschließung neuer Märkte höheren Absatzerfolg versprechen als der bloße Versuch, den Markt dem eigenen Angebot anzugleichen.

Mit solchen vereinzelten Beispielen unternehmerischer Intuition kann zwar nachgewiesen werden, daß die schöpferische Grundhaltung des modernen Marketingdenkens und die unternehmerische Orientierung am Absatzmarkt nichts grundlegend Neues darstellen. Damit ist aber noch nicht der Beweis für die Behauptung Schäfers und anderer Autoren erbracht, daß das moderne Marketingdenken keine wirklich neue und wesentliche Vertiefung und Erweiterung des absatzpolitischen Denkens in der bisher vorherrschenden Form darstellt.[4]

---

1) Vgl. die Beispiele bei Jirasek, J. und Münzel, R., Marktorientierte Unternehmensführung, a.a.O., S. 13; Hammel, W., Das System des Marketing, a.a.O., S. 17 f.; Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 43 und S. 151 f. sowie Marketing Anno 1877, o.V. (Anzeige der Neff-Werke GmbH), in: Süddeutsche Zeitung v. 8. 11. 1965, S. 11.

2) Vgl. Hammel, W., Das System des Marketing, a.a.O., S. 17 f.

3) Vgl. Ford, Henry, Und trotzdem Vorwärts, Leipzig 1930, S. 191.

4) Vgl. hierzu die beispielhafte Widerlegung dieser Behauptung bei Meyer, P.W., Die Chefs müssen es wissen, in: die absatzwirtschaft, Heft 1 Januar 1966, S. 8 sowie den Vergleich zwischen absatzwirtschaftlichem Denken und dem modernen Marketingdenken bei Levitt, Th., Innovation in Marketing, a.a.O., S. V.

Die schöpferische Grundhaltung ist nämlich nur e i n - allerdings unabdingbares - Kriterium des modernen Marketingdenkens. Dessen eigentliche Neuheit liegt aber in seiner Konkretisierung in einer nahtlos verzahnten und allumfassenden Marketing-Konzeption und in den Umständen ihrer Realisierung im betrieblichen und unternehmerischen Alltag.

Heute können einzelne schöpferische Ideen nicht mehr wie in manchen früheren Fällen langfristig unaufholbare Wettbewerbsvorsprünge einbringen und zu weit überdurchschnittlichem Wachstum führen. In der hektischen Dynamik[1] nahezu saturierter Märkte[2] reichen in der Gegenwart bloßes Fingerspitzengefühl und einmalige Treffer der unternehmerischen Absatzpolitik ebenso wie selbst hervorragende, aber auf Teilbereiche der unternehmerischen Aktivität beschränkte Einzelleistungen nicht mehr aus, um den Bestand und das Wachstum einer Unternehmung dauerhaft zu sichern.[3]

Das moderne Marketingdenken mit der allein ihm wesenseigenen Kontinuierlichkeit[4] in der schöpferischen Gestaltung und Neuerschließung von Absatzmärkten ist daher zu einer unabdingbaren

---

1) Vgl. Weinhold-Stünzi, H., Am Pulsschlag des Marktes, a.a.O., S. 5 sowie Fischer, H., Marketing oder die Verwirrung der Begriffe, a.a.O., S. 16 und S. 18 f.

2) Vgl. Bongard, W., Männer machen Märkte, a.a.O., S. 91.

3) Vgl. Nahrmann, Helmut, Marketing in der Investitionsgüterindustrie, in: Marketing, Beilage zu Der Volkswirt, 16. Jg. 1962, Heft 41, S. 31; Jirasek, J. u. Münzel,R.,Marktorientierte Unternehmensführung, a.a.O., S. 9 und S. 34; Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O.,S. 44 f., S. 150 u. S. 292 f.; Bösenberg, W.A., Kann der Computer die Marketing-Entscheidungen erleichtern?, in: die Absatzwirtschaft, 8.Jg. 1965, Heft 10, S. 599 ff.; Hammel, W., Das System des Marketing, a.a.O., S. 18, an der gleichen Stelle warnt Hammel aber auch vor einer Unterschätzung der unternehmerischen Intuition und des Fingerspitzengefühls; auch Gross meint, dass trotz aller Systematisierung dem "Nicht-Programmierbaren" in der Marketing-Konzeption nach wie vor erhebliche Bedeutung zukommt; vgl. Gross, H., Neue Ideen in der Wirtschaft, a.a.O., S. 292; denselben, Neue Marketing-Strategie, in: Betriebswirtschafts-Magazin, Jg. 1967, Heft 5, S. 1966 sowie auch Fischer, H., Marketing oder die Verwirrung der Begriffe, a.a.O., S. 59 und S. 62 f.

4) Vgl. Hammel, W., Das System des Marketing, a.a.O., S. 19.

Notwendigkeit geworden.[1] Wer sich heute im horizontal und total ständig schärfer werdenden Wettbewerb behaupten oder gar seine Überlebenschancen im Zeitablauf vergrößern will, ist geradezu gezwungen, sich dieses Marketingdenken im oben erläuterten umfassenden Sinn zu eigen zu machen, den Kunden als Partner zu sehen und die eigene Marketing-Konzeption in j e d e r einzelnen unternehmerischen und betrieblichen Maßnahme bis zur letzten Konsequenz zu "leben".[2]

Dadurch wird die s y s t e m a t i s c h e Durchdringung des g e s a m t e n betrieblichen Umsatzprozesses mit dem Marketinggedanken und der Einsatz wissenschaftlich fundierter Forschungs- und Planungsmethoden nunmehr auch im Absatzbereich der Unternehmung unumgänglich.[3] Hierdurch und durch die gewissenhafte Abstimmung der Interessen des Kunden mit den eigenen werden eine optimale Bedürfnisbefriedigung sowie die Vermeidung von Friktionsverlusten und von Kapitalfehlleitungen erreicht. Beides ist nicht nur einzelwirtschaftlich, sondern auch gesamtwirtschaftlich von positiver Bedeutung[4] und trägt zudem den freiheitlichen und sozialen Gedanken unserer Wirtschaftsordnung uneingeschränkt Rechnung.
In der neuen Einstellung gegenüber dem Kunden, der umfassenden Systematisierung und wissenschaftlichen Fundierung[5] aller unternehmungs- und absatzpolitischen Einrichtungen und Maßnahmen sowie in der ständigen Dynamik und Zukunftsorientierung[6] lie-

---

1) Zu diesem Unterschied zwischen modernem Marketingdenken und seinen Vorläufern sei stellvertretend für viele andere nur Herbert Gross zitiert, der diese Entwicklung bereits 1958 klar prognostiziert hat; vgl. Gross, H., Vom Sinn des "Marketing", a.a.O., S. 167.

2) Vgl. Weinhold, H., Bedeutung und Stellung des Marketing in der Wirtschaft, a.a.O., S. 15 f.

3) Vgl. u.a. Nieschlag, R., Was bedeutet die Marketing-Konzeption...?, a.a.O., S. 552 f. und Hammel, W., Das System des Marketing, a.a.O., S. 18 u. S. 175 f.

4) Hinweise auf die gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen einer marketingbewußten Unternehmungspolitik finden sich u.a. bei Nieschlag, R., Was bedeutet die Marketing-Konzeption ...?, a.a.O., S. 553, bei Weinhold-Stünzi, H., Am Pulsschlag des Marktes, a.a.O., S. 7 sowie bei demselben, Bedeutung und Stellung des Marketing in der Wirtschaft, a.a.O., S. 13 f.

5) Daraus resultiert wohl auch die gelegentlich - vor allem in der Praxis - anzutreffende zu enge Interpretation des modernen Marketing als wissenschaftliche Betriebsführung.

6) Vgl. hierzu u.a. die Ausführungen über die Verwendung ökologischer Modelle in der Marketingplanung bei Weinhold-Stünzi, H., Am Pulsschlag des Marktes, a.a.O., S. 6.

gen die wesentlichen Unterschiede des modernen Marketingdenkens gegenüber seinen früher vereinzelt und selbst in diesen seltenen Fällen eher bruchstückhaft als in abgerundeter Geschlossenheit auftretenden Vorläufern.[1] Über die bisher bereits angeführten Wesenseigenheiten hinaus ist nämlich nur das moderne Marketingdenken durch die Nahtlosigkeit und abgerundete Geschlossenheit aller einheitlich auf den Absatzmarkt ausgerichteten unternehmerischen und betrieblichen Aktivität gekennzeichnet.[2] Während früher vielfach die einzelnen Bereiche und Maßnahmen unternehmerischer Aktivität mehr oder minder isoliert nebeneinander herliefen und solchermaßen ein eng begrenztes Ressortdenfast nirgends gänzlich ausgeschlossen werden konnte, ist dem modernen Marketingdenken die marktgerichtete Abstimmung und gegenseitige Durchdringung a l l e r Tätigkeitsbereiche und Maßnahmen innerhalb einer Unternehmung wesenseigen. So werden erst im Rahmen umfassender Marketingkonzeptionen nicht nur Beschaffung (im weitesten Sinne), Produktion und Absatz mehr denn je zuvor als Glieder eines einheitlichen Ganzen gesehen,[3] sondern auch die einzelnen Instrumente eines möglichst umfassenden absatzpolitischen Instrumentariums durch ständige Abstimmung miteinander u n d mit allen anderen Bereichen unternehmerischer und betrieblicher Aktivität in lückenloser Integration eingesetzt.

---

1) Vgl. Schrader, Karl, Das Wesen des Marketing (unveröffentl.), überlassen von der Dr. Hegemann Werbeagentur GmbH, S. 86.

2) In dem Bemühen, alle dispositiven und ausführenden Tätigkeiten innerhalb einer Unternehmung unter dem modernen Marketinggedanken möglichst nahtlos zu einer einheitlichen Ausrichtung auf den Absatzmarkt zusammenzufassen und alle absatzpolitischen Instrumente integriert einzusetzen, wie es der besonders von Fischer (vgl. Fischer, G., Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S. 431) seit langem postulierten "Einheit der gesamten Marktwirtschaftspolitik" entspricht, zeigt sich, daß der Ganzheitsaspekt nunmehr auch in der modernen Betriebswirtschaftslehre stärker in den Vordergrund tritt, nachdem er bereits seit einiger Zeit in so verschiedenartige Lebensbereiche und Wissenschaftsgebiete wie Medizin, Theologie, Pädagogik, Psychologie, Philosophie und Sport Eingang gefunden hat; vgl. hierzu Schlieper, Friedrich, Allgemeine Berufspädagogik, Freiburg/Breisgau 1963, S. 21, S. 23, S. 25 u. S. 31 sowie vor allem Hoffmeister, Johannes, Wörterbuch der Philosophischen Begriffe, 2. Aufl. Hamburg 1955, S. 240ff.

3) Vgl. Weinhold-Stünzi, H., Bedeutung und Stellung des Marketing in der Wirtschaft, a.a.O., S. 12.

2 DER KUNDENDIENST

21 Begriff und Wesen

211 Die Begriffsverwirrung um den Terminus "Kundendienst"

"Der Begriff 'Kundendienst' ist in der Praxis nicht fest umrissen und wissenschaftlich nicht einheitlich definiert."[1] Dies wird verständlich, wenn man bedenkt, daß der Kundendienst im Gegensatz zu anderen absatzpolitischen Instrumenten in der absatzwirtschaftlichen Literatur bisher recht stiefmütterlich behandelt wurde. Selbst bei den wenigen Autoren, die den Kundendienst überhaupt erwähnen, finden sich kaum Versuche, diesen Begriff zu definieren, sondern zumeist nur Aussagen zu einzelnen Aspekten des Kundendienstes oder eine Aufzählung verschiedener absatzwirtschaftlicher Leistungen, die der jeweilige Autor als Kundendienstleistungen betrachtet.

Erst in der jüngsten Vergangenheit ist versucht worden, über die Aufzählung einzelner Kundendienstleistungen hinaus allgemeingültig zu definieren, was das Wesen allen kundendienstlichen Bemühens ausmacht. Bereits an diesen ersten Definitionen, auf die noch ausführlich eingegangen wird, läßt sich erkennen, daß in absehbarer Zeit infolge der voraussichtlich intensiveren Behandlung des Kundendienstes durch weitere Autoren mit einer gewissen Einheitlichkeit (soweit eine solche in wissenschaftlichen Definitionen überhaupt erreichbar ist) in der wissenschaftlichen Auffassung vom Wesen des Kundendienstes zu rechnen ist.
Demgegenüber wird sich im täglichen Sprachgebrauch der absatzwirtschaftlichen Praxis in absehbarer Zeit ein scharf abgegrenzter und allgemeingültiger Begriffsinhalt des Terminus "Kundendienst" kaum durchsetzen können. Die Bildung eines solchen Begriffsinhaltes wird vor allem durch mangelndes Interesse der absatzwirtschaftlichen Praxis an einer wissenschaftlich

---

1) Ott, Werner, Kundendienst, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, a.a.O., Band III, Sp. 3615.

einwandfreien Definition und auch durch eine gewisse Branchenblindheit verhindert werden.

Es erhebt sich ohnehin die Frage, ob es sinnvoll und überhaupt möglich ist, ganz allgemein von 'dem Kundendienst" zu sprechen, denn die Unterschiede zwischen "dem Kundendienst" z.B. eines Warenhauses und dem beispielsweise einer Maschinenfabrik können bedeutender sein als die Gemeinsamkeiten zwischen beiden.[1] Obgleich die Zielsysteme verschiedener Unternehmungen meist ungeachtet der jeweiligen Branchenzugehörigkeit ähnlich oder sogar gleich strukturiert sind, so sind doch die infolge der Unterschiede in den angebotenen Leistungen und in den Kundeninteressen ebenfalls verschiedenartigen Marketing-Konzeptionen durch eine jeweils unternehmungsindividuelle Gewichtung der absatzpolitischen Instrumente gekennzeichnet. Daher können sich auch alle mit dem Kundendienst zusammenhängenden Maßnahmen und Einrichtungen von Unternehmung zu Unternehmung der gleichen Branche und erst recht von Branche zu Branche wesentlich voneinander unterscheiden.

An dieser Stelle muß nun ganz klar herausgestellt werden, daß es nicht der Sinn dieser Untersuchung sein kann und soll, den Kundendienst einer bestimmten Branche oder gar einer einzigen Unternehmung in seinen spezifischen Erscheinungsformen und seiner kasuistischen absatzwirtschaftlichen Bedeutung für diese Unternehmung und ihre Marketing-Konzeption zu erfassen. Es soll vielmehr der Versuch unternommen werden, das jeglichem Kundendienst im Wesen und in der absatzwirtschaftlichen Bedeutung Gemeinsame zu erfassen und davon ausgehend Orientierungsmaßstäbe zu erarbeiten, auf denen spätere Einzeluntersuchungen bestimmter Branchen und Unternehmungen aufbauen können.

Diesem Versuch wird die nachfolgende Zusammenfassung der wichtigsten der in der absatzwirtschaftlichen Praxis und Literatur mit dem Begriff "Kundendienst" verbundenen Vorstellungen zugrundegelegt. Eine solche Aufzählung vermag trotz aller Unvollständigkeit am ehesten einen Eindruck von der Vielfalt und Ver-

---

1) Vgl. hierzu die Analogie zu den Ausführungen über 'die' Preispolitik bei Scheele, Walter, Preis- und Rabattpolitik, in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, a.a.O., S. 95.

schiedenartigkeit derjenigen Leistungen zu vermitteln, die im täglichen Sprachgebrauch bestimmter Wirtschaftszweige oder von einzelnen absatzwirtschaftlichen Autoren als Kundendienstleistungen angesehen werden.

Dabei wird jedoch mit allem gebotenen Nachdruck darauf hingewiesen, daß hierbei in diesem Abschnitt (211) die Meinungen von Absatzwirtschaftlern der Praxis und der wissenschaftlichen Forschung um der korrekten Zitierung willen unverändert und kommentarlos wiedergegeben werden, so falsch oder widersprüchlich sie im einzelnen auch sein mögen.
Erst im Anschluß an diese lediglich registrierende Wiedergabe folgt im nächsten Abschnitt (212) eine Abgrenzung derjenigen Leistungen, die wirklich als Kundendienstleistungen anzusehen sind, von denjenigen, die fälschlich dafür gehalten werden.

Die Auffassungen einzelner Produktanbieter über den Sinngehalt des Begriffes "Kundendienst" sind selbst innerhalb ein und derselben Branche uneinheitlich; die Meinungen von Absatzwirtschaftlern, die nicht in der gleichen Branche tätig sind, stehen einander mitunter geradezu diametral gegenüber.
Die nachfolgende Aufzählung der "Kundendienstleistungen" einiger weniger Branchen zeigt bereits die Mannigfaltigkeit der von verschiedenen Produktanbietern unter der einheitlichen Sammelbezeichnung "Kundendienst" zusammengefaßten absatzwirtschaftlichen Bemühungen auf. Der dadurch abgesteckte Rahmen könnte jedoch durch die Erfassung weiterer Branchen noch erheblich vergrößert werden. Da dies aber zu einer beträchtlichen Aufblähung der Untersuchung ohne nennenswerte Vertiefung führen würde, wird die Erfassung von Leistungen, die in anderen Branchen als Kundendienst bezeichnet werden, auf eine kurze Auswahl von infolge ihrer Einseitigkeit besonders ausgefallenen Begriffsdeutungen beschränkt.

Die wohl engste Auslegung des Begriffes "Kundendienst" findet sich im deutschen Maschinenbau. Zwar ist auch dort eine gewisse Uneinheitlichkeit in den Auffassungen der einzelnen Unternehmungsleitungen bei der Zurechnung bestimmter Leistungen zum

Kundendienst festzustellen. Dennoch ist man sich in der gesamten Branche einig darüber,[1] daß der Kundendienst erst nach Aufstellung des jeweiligen Aggregates und nach Absolvierung einiger Probeläufe beginnt und daher Anlieferung und Installationsmontage sowie die Endabnahmekontrolle beim Kunden n i c h t einschließt. Dem Kundendienst einhellig zugerechnet werden lediglich Nachbesuche durch Kundendienstingenieure, die regelmäßige Wartung der Maschinen und die Durchführung kleinerer (während der Garantiefrist: aller) Reparaturen durch reisende Kundendienstmeister.

Dagegen werden die Durchführung größerer Reparaturen nach Ablauf der Garantiefrist, die Unterhaltung umfangreicher Ersatzteillager, die ausführliche, mitunter recht kostspielige Beratung eines jeden Interessenten einschließlich der kostenlosen Projektierung von Anlagenkonstruktionen sowie die Anlernung des vom Kunden für die Bedienung der Maschinen vorgesehenen Personals nicht einheitlich dem Kundendienst zugerechnet.[2] Manche Unternehmungen unterhalten für einzelne oder die Gesamtheit dieser Tätigkeiten eigene Abteilungen, die keine besondere organisatorische oder sonstige Verbindung mit der Kundendienstabteilung haben, während andere Unternehmungen diese Tätigkeiten teilweise oder gänzlich im Rahmen der Kundendienstorganisation durchführen und auch als Kundendienste bezeichnen.[3] Abschließend sei eine Unternehmung des Maschinenbaus erwähnt, die die zur Inbetriebnahme mancher Maschinen vorgeschriebenen TÜV-Prüfungen vor Auslieferung an den Kunden im Herstellwerk

---

1) Dipl.-Kfm. Fischel (Krauss-Maffei AG) am 17. 1. 1966 und Dipl.-Ing. Lesty (Demag AG) am 20. 1. 1966.

2) Hierbei ergaben sich wesentliche Widersprüche in den Stellungnahmen von Dr. Ellenrieder (MAN) am 24. 1. 1966, Dipl.-Ing. Lesty (Demag AG) am 20. 1. 1966, Herrn Tscheuschner (Klöckner-Humboldt-Deutz AG) am 16. 2. 1966, Dipl.-Kfm. Fischel (Krauss-Maffei AG) am 17. 1. 1966 und Herrn Lobbe (Schneider & Co. KG) am 6. 2. 1966.

3) In einer Großunternehmung wird sogar der Leiter des Ersatzteillagers als Kundendienstleiter bezeichnet; entsprechend dieser Schwerpunktbildung innerhalb des Kundendienstes umfassen die Kundendienstleistungen nur die nach der Inbetriebnahme anfallende Betreuung der technischen Güter, während Beratung, Projektierung, Auslieferung und Montage vom Verkaufspersonal (Akquisitionsingenieure) wahrgenommen werden; Herr Tscheuschner (Klöckner-Humboldt-Deutz AG) am 16. 2. 1966.

abnehmen läßt und ein Prüfbuch mit den - bei Kränen beispielsweise drei - vorgeschriebenen amtlichen Prüfungsvermerken mitliefert, um dem Kunden solchermaßen Verzögerungen durch langwierige Formalitäten zu ersparen und diese im deutschen Maschinenbau seltene Leistung als Kundendienst bezeichnet.[1)]

Ein wesentlich weiter gespannter Kreis von Leistungen wird in der Büromaschinenbranche unter dem Oberbegriff Kundendienst zusammengefaßt, wobei dort die Meinungen über die Zurechenbarkeit bestimmter Leistungen zum Kundendienst besonders uneinheitlich sind. So werden lediglich Reparaturen, Wartungs- und Inspektionsdienste sowie die Unterhaltung von Ersatzteillagern einhellig dem Kundendienst zugerechnet.[2)]
Darüber hinaus ziehen aber einige Unternehmungen den Kreis der zum Kundendienst zählenden Leistungen noch erheblich weiter. So bezeichnet eine Weltunternehmung dieser Branche die Beratung von Interessenten, Nachbesuche, die Unterrichtung über Neuentwicklungen, die Ausleihung von Maschinen zur ungestörten Erprobung, die Inzahlungnahme alter Maschinen und auch die Herstellung von Formularentwürfen für Schreib-, Rechen- und Steuerungsanlagen als Kundendienste. Außerdem wird nicht nur der bei Lieferung der Anlagen für ihre Bedienung vorgesehene Arbeitnehmer, sondern auch jeder seiner Nachfolger (in unbegrenzter Zahl) eingehend in der Bedienung und den Funktionen der Maschine unterwiesen. Dies wird ebenso als Kundendienst betrachtet wie die Normalisierung des Spitzenbedarfs der Kunden (beispielsweise bei Buchungsmaschinen am Quartalsende) durch überaus kulant berechnete, teilweise sogar kostenlose kurzfristige Überlassung zusätzlicher Maschinen.[3)]

In ähnlicher Weise stellen manche Büromaschinenhändler kostenlos Maschinen als Ersatz für die in die Werkstatt zu größeren Reparatur- oder Inspektionsarbeiten gebrachten Maschinen und bezeichnen diese kurzfristige Ausleihe ebenfalls als Kundendienst.[4)] Eine andere Weltunternehmung der gleichen Branche,

---

1) Dipl.-Ing. Lesty (Demag AG) am 2o.1.1966.
Herr [illegible] und
Herr Hartmann (Kaut-Bullinger & Co. KG) am 15.2.1966.
3) Herr Binner (Deutsche Olivetti AG) am 14.1.1966.
4) Herr Hartmann (Kaut-Bullinger & Co. KG) am 15.2.1966.

die ihre Maschinen vornehmlich vermietet, unterhält ein eigenes "Service-Büro" für die Durchführung von Lohn- und Steuerabrechnungen und von sonstigen Buchungen derjenigen Kunden, deren Geschäftsumfang den mietweisen Einsatz einer vollen Anlage vorerst noch nicht rechtfertigt.[1)]

In der Mineralölindustrie unterscheidet man drei Ertragsbildungsbereiche,[2)] nämlich das Schmierstoffgeschäft, das Heizölgeschäft und das Treibstoffgeschäft. Diese drei Produktgruppen sind in ihrer Kundenstruktur, in der Absatzmethode, in der durchschnittlichen Absatzmenge pro Verkaufsakt und in ihrem Verwendungszweck so verschieden, daß ihnen auch jeweils grundlegend verschieden zusammengesetzte Bündel von Kundendienstleistungen zugerechnet werden.

Im Treibstoffgeschäft bieten vor allem die unter dem Oberbegriff "Stationäre" zusammengefaßten Pächter und Eigentümer der einzelnen Tankstellen den Autofahrern ein reichhaltiges Programm von Kundendiensten an. Hierzu rechnet man brancheneinheitlich die Reinigung der Scheiben und der Scheinwerfer und die Kontrolle und gegebenenfalls Berichtigung des Reifendrucks sowie des Öl- und Wasserstandes in Getriebe und Motor bzw. in Kühler, Batterie und Scheibenwaschanlage. Diese in Deutschland unentgeltlichen Kundendienste werden in der Branchensprache unter dem Begriff "Service" zusammengefaßt[3)] und wegen der freundlichen Selbstverständlichkeit, mit der sie (zumindest im Wunschdenken der Mineralölgesellschaften)[4)] erbracht werden,

---

1) Herr Schöne (IBM Deutschland GmbH) am 14.1.1966.

2) Dipl.-Kfm. Störring (ESSO AG) am 11.1.1966 und Dr. Mehmke (Deutsche Shell AG) am 18.1.1966.

3) Einige amerikanische Tankstellen bieten auch den kostenlosen Ausschank von Kaffee oder anderen Erfrischungen und die ebenfalls kostenlose Innenreinigung des Wagens als Kundendienste an; erste Ansätze dieser Art sind neuerdings auch in Deutschland zu beobachten; vgl. Angezapft, o.V., in: Die Tankstelle, Oktober 1965, S. 460.

4) Die Mineralölgesellschaften haben naturgemäß bei den im Eigentum des Stationärs stehenden Vertragstankstellen bedeutend weniger Möglichkeiten als bei den (relativ wenigen) im Eigentum der Gesellschaften selbst stehenden Pachttankstellen, das Angebot und die Arbeitsqualität dieser Kundendienstleistungen, die infolge ihrer Unentgeltlichkeit von vielen Stationären als überflüssiger Arbeitszeitaufwand und als zusätzliche Belastung angesehen werden, zu kontrollieren und positiv zu beeinflussen.

auch häufig als "traditionelle Kundendienste" oder "klassische Kundendienste" bezeichnet.[1)]
Darüber hinaus bieten große Tankstellen aller Treibstoffgesellschaften, wenn eine genügend große Nachfrage die Anschaffung der entsprechenden Einrichtungen rechtfertigt, bis zu 17 verschiedene Wasch- und Konservierungsdienste, bis zu acht verschiedene Schmierdienste und bis zu 30 verschiedene Kontroll-, Nachfüll- und Reparaturdienste an. Jede einzelne der bis zu 55 Arbeitspositionen dieses Wartungs-, Pflege- und Inspektionsprogramms wird einhellig von allen in der Branche Tätigen und auch in allen Fach- und in den Hauszeitschriften der Mineralölgesellschaften als Kundendienst am Kraftfahrer bezeichnet.
Dabei erstrecken sich diese Wartungs-, Inspektions- und Reparaturarbeiten bis weit in das Arbeitsgebiet der Kundendienstwerkstätten des Kraftfahrzeughandels und -handwerks hinein. Die Automobilhersteller sowie auch Kraftfahrzeughandel und -handwerk begrüßen in der Regel diese Entlastung von meist unrentablen Kleinaufträgen ebenso wie die Autofahrer, denen dadurch unverhältnismäßig lange Wartezeiten sowie der Zwang, sich vormerken zu lassen, und damit die langfristige Bindung an einen festen Termin erspart bleiben.[2)]

Die bisher genannten der im Treibstoffgeschäft als Kundendienste bezeichneten Leistungen werden weitgehend von der Aktivität des einzelnen Stationärs getragen und zielen dementsprechend in erster Linie auf die Gewinnung von Präferenzen für diese spezielle Tankstelle gegenüber allen anderen Tankstellen - auch solchen der eigenen Treibstoffmarke - ab.
Eine zweite Gruppe von im Treibstoffgeschäft als Kundendienste bezeichneten Leistungen wird den Autofahrern von den Mineralölgesellschaften selbst angeboten. Zwar ist auch hier der einzelne Stationär der unmittelbare Anbieter. Diese Kundendienstleistungen werden aber im Gegensatz zu den vorstehend aufgezählten

---

1) Dr. Mehmke (Deutsche Shell AG) am 18. 1. 1966; vgl. auch So sieht die gute Tankstelle aus, o.V., in: Der Caltex Tip (Informationen für die Tankstellen-Mitarbeiter), April 1965, S. 8.

2) Dr. Hufnagel (BP Benzin und Petroleum AG), am 12. 5. 1966; Herr Hansen (Volkswagenwerk AG), Herr Schönbeck und Herr Zeilner (MAHAG) am 12. 5. 1966.

von der Aktivität - und vom Budget - der Mineralölgesellschaften getragen und sollen vor allem die betreffende Treibstoffmarke und die Gesamtheit der ihr angeschlossenen Tankstellen aus der Zahl der Wettbewerber herausheben.

Zu diesem Zweck bieten die größeren Mineralölgesellschaften überaus preiswürdig, teilweise sogar unter Selbstkosten[1] Straßenkarten und die im allgemeinen kostenlosen Strecken- und Reiseberatungsdienste an. Diese Leistungen werden ebenso branchenheitlich als Kundendienst bezeichnet wie die Veranstaltung von unentgeltlichen Pannenhilfskursen für Kraftfahrer oder die Unterhaltung der von den größten Mineralölgesellschaften eingesetzten Prüfwagen. Diese bieten als fliegende motortechnische Dienste den Stammkunden ausgewählter Tankstellen kostenlos die Möglichkeit zur gründlichen Überprüfung ihres Fahrzeuges und zur ausführlichen Beratung durch Fachingenieure in allen fahrzeugtechnischen Fragen.[2]
Mehrere Gesellschaften haben Münzautomaten in den ihnen angeschlossenen Tankstellen installiert und sehen die Möglichkeit zur von Tageszeit und Ladenschluß unabhängigen Kraftstoffentnahme als Kundendienst an.[3] Andere Gesellschaften nennen als weiteren Kundendienst die Ausweitung des von der Tankstelle geführten Warensortiments auf Autozubehör, Erfrischungen und sogar verschiedene Artikel des nicht automobilistischen Bedarfs.[4] Darüber hinaus bieten einzelne Mineralölgesellschaften den Kraftfahrern weitere Leistungen als Kundendienste an, wie z.B. die Möglichkeit, mittels eines Plastikschlüssels zu tanken, der

---

1) Einer völlig unentgeltlichen Abgabe dieser Karten stehen vor allem wettbewerbsrechtliche Bedenken entgegen (Dr. Hufnagel, BP Benzin und Petroleum AG, am 12. 5. 1966). Es ist in diesem Zusammenhang interessant, daß das UWG und insbesondere die Zugabeverordnung von den Gerichten im allgemeinen auf Zugaben in Form von Sachleistungen schärfer angewendet wird als bei Zugaben in Form von Dienstleistungen; vgl. hierzu z.B. den Wert der Kartenwerke mit dem der von den nachfolgend erwähnten Prüfwagen angebotenen Dienste, die pro Autofahrer in zweistellige DM-Beträge reichen.

2) Herr Butter (Caltex Deutschland GmbH) am 27. 1. 1966 und Herr Hahn (BV-ARAL AG) am 13. 1. 1966.

3) Dipl.-Kfm. Störring (Deutsche Esso AG) am 11. 1. 1966 und Herr Kuhn (BP Benzin und Petroleum AG) am 28. 1. 1966.

4) Herr Kuhn (BP Benzin und Petroleum AG) am 28. 1. 1966.

die Funktionen einer in der Tanksäule automatisch registrierten Kreditkarte hat,[1] die Ausgabe einer unkomplizierten Police für eine Unfallversicherung[2] oder den Bau und den Unterhalt von (allerdings in Deutschland noch nicht sehr verbreiteten) preiswerten Motels.[3]
Der Kundendienst einer Tankstelle in einem Jachthafen besteht u.a. darin, Frischwasser, Seekarten und Wetterinformation bereit zu halten und ein umfangreiches Ersatzteillager zu unterhalten.[4] Abschließend sei noch die Vorführung von Lehr- und Kulturfilmen in ländlichen Gegenden erwähnt, die jedoch in der Gegenwart kaum mehr von den Mineralölgesellschaften, sondern hauptsächlich von den großen Autohäusern als Kundendienst veranstaltet wird.[5]

Eine dritte Gruppe von im Treibstoffgeschäft als Kundendienste bezeichneten Leistungen besteht aus den Hilfen, die die Mineralölgesellschaften den Stationären zukommen lassen. Zu dieser Gruppe von Kundendiensten werden von den Mineralölgesellschaften einhellig der Unterhalt von Lehrstationen, die sehr kostspielige Schulung des Tankstellenpersonals auf Kosten der Mineralölgesellschaften und die Stellung von Springtankwarten zur Überbrückung vorübergehender Personalschwierigkeiten an den einzelnen Vertragstankstellen gerechnet.

Im Heizölgeschäft gilt die Frei-Haus-Zustellung allgemein als ein selbstverständlicher Kundendienst. Darüber hinaus unterhalten die großen Mineralölgesellschaften einen Brennerdienst, der auf Anforderung unentgeltlich die Brenner in den Heizungsanlagen auf die für den jeweiligen Nutzungszweck wirtschaftlichste Einstellung reguliert und die gesamte Heizungsanlage überprüft. Diese Aufgaben gehören zwar eigentlich zum Kundendienst der Brennerhersteller, werden aber aus akquisitorischen Gründen

---

1) Herr Güttler (Freie Kraftstoff-Centrale) am 19. 1. 1966.

2) Dr. Mehmke (Deutsche Shell AG) am 18. 1. 1966; vgl. auch Ein neuer Shell-Service für alle, o.V., in: Shell-Station, 35. Jg. 1960, Heft 11, S. 4.

3) Herr Flörke (AGIP AG) am 31. 1. 1966.

4) Vgl. Caltex International, o.V., in: Der Caltex Tip, April 1965, S. 16.

5) Herr Butter (Caltex Deutschland GmbH) am 27. 1. 1966.

mehr und mehr von den Mineralölgesellschaften wahrgenommen.[1)]

Im Schmierölgeschäft betrachtet man hauptsächlich die Forschung als Kundendienst. Dies wird verständlich, wenn man bedenkt, daß die Anforderungen an Schmieröle je nach der Art, dem Einsatz und dem Alter der jeweiligen Maschinen verschieden sein können. Wenn sich ein Kunde bezüglich der zu verwendenden Schmieröle nicht (mehr) auf die Anweisungen des Maschinenherstellers stützen kann, wofür verschiedene Gründe denkbar sind, nehmen ihm die Mineralölgesellschaften die entsprechenden Forschungsarbeiten und Berechnungen ab. Sie beschäftigen zu diesem Zweck nicht nur eigene Chemikerstäbe in ihren Forschungslabors, sondern auch Maschinenbauingenieure, die außerdem die ebenfalls als Kundendienst bezeichnete Kundenberatung durchführen.[2)]

Wiederum gänzlich anderer Art und in sich besonders uneinheitlich sind die von verschiedenen Dienstleistungsunternehmungen als Kundendienste bezeichneten Leistungen.
So betrachtet die Bundesbahn[3)] die Möglichkeit von Platzreservierungen, die Abhol- und Zustelldienste im "Gepäckverkehr von Haus zu Haus", die Bereitstellung von Gepäckkarren auf vielen Bahnhöfen zur Erleichterung des Gepäcktransportes zwischen Bahnsteig und Bahnhofseingang, die Abschaffung von Sperren, durchgehende Schiene-Straße-Beförderung des aufgegebenen Reisegepäcks, Abstimmung der Fahrpläne und Zubringerdienste zwischen Bahn- und Busverkehr, die Mitführung von Schlaf-, Liege- und Speisewagen sowie von Schreibabteilen, die Dienste von Zugpagen und -sekretärinnen, die Telephon- und Fernschreibanschlüsse in einigen Zügen, die Stellung von Sonderwagen für spezielle Reisen, das Anhängen von Kurswagen, um den Reisenden das lästige Umsteigen zu ersparen, die Verbesserung der inneren Ausstattung der Züge sowie die Gestaltung der Bahnhöfe einschließlich des Unterhalts einer eigenen Bahnpolizei, die Konzessionierung von nur geprüften Gaststätten und Geschäften, die Erledigung der Zollformalitäten beim Grenzübertritt im fahrenden Zug, die

---

1) Dipl.-Kfm. Störring (Deutsche Esso AG) am 11. 1. 1966.

2) Dr. Mehmke (Deutsche Shell AG) am 18. 1. 1966.

3) Nach Auskunft von Herrn Trunk und Herrn Merkel (Deutsche Bundesbahn) am 25. 1. 1966.

in der Entwicklung befindliche Vermietung von Fahrrädern und Regenschirmen an vielen Urlaubsorten und die Autobeförderungsdienste als Kundendienste.[1)]

Im Gütertransportverkehr betrachtet man[2)] u.a. die Beratung und Betreuung der Kunden in Kurs-, Termin-, Preis-, Verpackungs- und sonstigen Fragen, die Entwicklung von Spezialwagen für wärmeempfindliche, flüssige oder aus sonstigen Gründen besondere Behandlung erfordernde Waren (z.B. Zement) sowie die verschiedenen Rolldienste bis zum Huckepackverkehr (ganze Waggons können ohne Umladung auf Tiefladern auf jedes beliebige Grundstück gebracht werden) als Kundendienst. Dabei steht über jedem einzelnen dieser Dienste das ehrliche Bestreben, jeden realisierbaren Kundenwunsch durch die Entwicklung und das Angebot einer wirtschaftlich optimalen Problemlösung zu erfüllen.[3)]

Demgegenüber sehen die Fluggesellschaften die folgenden Leistungen als Kundendienste an:[4)]
Die Beschäftigung geschickter Tarifexperten (ein - in bis zu sechs Jahren - vollausgebildeter Tarifexperte kann durch die Konstruktion von sog. Kopplungspunkten innerhalb einer Reiseroute dem Passagier bzw. Verfrachter selbst innerhalb der strengen Vorschriften der IATA gewisse Preisvergünstigungen zuspielen), die kostenlose Verabreichung von Mahlzeiten, Getränken und Lektüre, verschiedene Formen der Bordunterhaltung, die umfassende Betreuung aller in irgendeiner Weise besonders hilfs-

---

1) Eine ausführliche Behandlung der einzelnen Kundendienste und ihres Anklangs bei den einzelnen Gruppen von Reisenden findet sich - außer in vielen Werbeschriften der Deutschen Bundesbahn - auch in der von der Deutschen Bundesbahn herausgegebenen Zeitschrift für Reise und Touristik: Durch die schöne Welt; vgl. hiervon insbesondere Vogel, Walter, Ein erfolgreiches Reisejahr, Sept./Okt. 1965, S. 3; o.V., Neuer Fahrplan - Neue Reise, Juli/Aug. 1964, S. 25; Böse, Georg, Die Annehmlichkeiten am runden Tisch, April 1964, S. 4 f.; Oeftering, Heinz M., Mit Schwung ins neue Jahr, Jan./Feb. 1964, S. 4; o.V., Auto im Reisezug, Nov./Dez. 1963, S. 22.

2) Nach Auskunft von Dr. Strobel (Deutsche Bundesbahn) am 25. 1. 1966.

3) Dieses Bestreben ist eng mit dem modernen Marketingdenken im oben dargestellten Sinne verwandt.

4) Nach Auskunft von Herrn Gleim (Deutsche Lufthansa AG) am 21. 2. 1966.

bedürftigen Passagiere, Hilfen bei der Zollabfertigung, bei Sprachschwierigkeiten oder bei touristischen Fragen sowie bei der Lösung anderer Probleme (im angemessenen Rahmen) der Reisenden oder Auskunftsuchenden.

Eine deutsche Großbank führte auf einem Prospekt, der vornehmlich der Gewinnung neuer Kunden aus den weniger kaufkräftigen Bevölkerungsschichten dienen sollte, die Vornahme von Überweisungen, die Beschaffung von Devisen und die Gewährung verschiedener Darlehen als Kundendienste auf; eine andere deutsche Bank gibt ihre Börsen- und Marktberichte unter dem Titel "Kunden-Dienst" heraus.

In einem der größten deutschen Warenhauskonzerne zählte man die folgenden Leistungen als für Warenhäuser besonders typische Kundendienste auf:[1] Einrichtung und Unterhaltung von Parkplätzen, Möglichkeiten zur Aufbewahrung von Kindern und zur Einnahme von Imbissen während des Einkaufs, Zustelldienste, Zahlungserleichterungen, Behebung von Reklamationen, Garantiegewährung über die Herstellergarantie hinaus, Installations- und Reparaturdienste, Verkauf nur gut gekühlter Lebensmittel, die nicht nur am Ort des Verkaufs, sondern auch während des Transports bis in die Wohnung des Kunden frisch bleiben, die sommerliche Zustellung von Lebensmitteln in Kühlboxen sowie umfangreiche Beratungsdienste, die sowohl durch eine allgemeine Kundendienstabteilung als auch durch spezielle, den einzelnen Abteilungen angegliederte Kundendienstbüros wahrgenommen und durchgeführt werden; darüber hinaus "sind auch in Modeschauen und anderen Sonderveranstaltungen gewisse Kundendienstmomente enthalten".[2]

Deutschlands größter Einzelhändler für Sportartikel betrachtet die folgenden Leistungen als Kundendienst:[3] Hauszustellung, Tag-und-Nacht-Telefondienst, Reisedienst, Möglichkeiten zum Er-

---

1) Herr Ponnerth (Kaufhof AG) am 24.2.1966; vgl. hierzu auch die Aufzählung der "Kundendienste" eines neueröffneten Warenhauses: Ein Haus voller Kundendienste, o.V., in: Moderner Markt, Jg. 1964, Heft 7, S. 5o f.

2) Herr Ponnerth (Kaufhof AG) am 24.2.1966.

3) Herr Scheck Jr. (Sporthaus Scheck) am 7.1.1966.

lernen mehrerer Sportarten zu volkstümlichen Preisen, spezielle Jugendförderung in diesen Sportarten, Unterhaltung mehrerer Restaurants, verschiedene gesellige Veranstaltungen, die Möglichkeit, einzelne Sportgeräte wie z.B. Skiausrüstungen vor der endgültigen Kaufentscheidung in Ruhe selbst zu testen, Ski-Reparaturdienst und Regattadienste (analog zum Straßenwachtdienst des ADAC) und schließlich auch die Öffnungszeit (von 6 bis 24 Uhr) einer firmeneigenen Sportanlage; darüber hinaus werden sämtliche Kulanzfälle ebenfalls als Kundendienst angesehen.

Interessant ist die umfassende Vorstellung, die man im größten Warenhaus der Welt vom Begriffsinhalt des Terminus "Kundendienst" hat.[1] Dort bezeichnet man u.a. die folgenden Leistungen als Kundendienste: Reparatur- und Pflegearbeiten an Gütern aller Art von der Handtasche aus empfindlichem Leder bis zu elektronischen Geräten, die Unterhaltung mehrerer Büros zur Anbringung von Beschwerden über Personal und von Reklamationen in Bezug auf Waren aller Art, die Unterhaltung eines Dolmetscherdienstes, eines Dekorationsdienstes, eines Reisedienstes, eines Theaterkartenschalters, einer Wechselstube, einer Werkstätte für die Renovierung und Rahmung von Bildern, die Vermietung von Räumen an den American Express, Möglichkeiten zur Schätzung und zum Verkauf von Schmuck aus Kundenbesitz. Besonders hervorgehoben wurde der Unterhalt eines eigenen Testinstitutes, in dem alle Waren vor ihrer Aufnahme in das Sortiment eingehend und unter Anlegung strengster Maßstäbe auf Qualität und Preiswürdigkeit geprüft werden, sowie das unbedingte Bestreben, jeden irgendwo auf der Welt erhältlichen Artikel vom Jagdflugzeug bis zum Elefanten auf Wunsch eines Kunden zu besorgen.

Dieses Bestreben hält man in dem Warenhaus mit dem mit Abstand teuersten Sortiment der Welt nicht für einen besonderen Kundendienst, sondern für eine Selbstverständlichkeit.[2] Das erklärt sich aus der Einstellung aller Mitarbeiter dieser Unter-

---

1) Nach Auskunft von Mrs. Boscia (R.H. Macy's Co. Inc.) am 15. 4. 1966.

2) Nach Auskunft von Mr. Briggle (Neiman - Marcus) am 5. 4. 1966.

nehmung zum Kunden: Man versucht selbst dann im besten Interesse des Kunden zu handeln, wenn er damit vorübergehend verärgert wird oder materielle Einbußen für die Unternehmung daraus resultieren können; die gesamte Geschäftstätigkeit wird auf die Erzielung und Erhaltung der langfristigen Zufriedenheit der Kunden ausgerichtet. Bei einer solchen marketingbewußten Einstellung nimmt es nicht wunder, daß in dieser Unternehmung die Mehrzahl der sonst in Warenhäusern üblichen Kundendienste nicht als solche, sondern als Selbstverständlichkeiten einer zuvorkommenden Bedienung (im weitesten Sinne des Wortes) empfunden werden.
Um dennoch einen gewissen Eindruck zu vermitteln, was in einer solch exklusiven Unternehmung als Kundendienst angesehen wird, sei u.a. hingewiesen auf die individuelle, überaus gründliche und höchsten Ansprüchen genügende kostenlose Modeberatung sowie auf die Tatsache, daß man aus jedem Ort der ganzen Welt R-Gespräche von unbegrenzter Dauer annimmt, wenn jemand eine Reklamation oder Beschwerde vorbringen will. Die Individualität in der Bedienung der Kunden durch ausgewähltes und hervorragend geschultes Verkaufspersonal wird u.a. durch persönliche Kundenkarteien des einzelnen Verkäufers gefördert, was häufig zu einem engen Vertrauensverhältnis mit dem Kunden und bei der treuhänderischen Erledigung von dessen Geschenkpflichten sogar bis zur Verwaltung von Kundenkonten führt, wobei bisher so gut wie keine Beanstandungen aufgetreten sind.

Abschließend seien noch einige besonders einseitige oder aus anderem Grunde bemerkenswerte "Kundendienstleistungen" aus den verschiedensten Branchen angeführt.
Das größte - und nach Aussage der Unternehmungsleitung einzige wirkliche - Diskonthaus von München bezeichnet u.a. seine Preise als Kundendienst,[1] während ein Verkaufsleiter der Büromaschinenbranche die gesamte Verkaufsleistung als Kundendienst im weiteren Sinn betrachtet.[2] Eine Unternehmung, die sich mit dem Vertrieb von Rabattmarken befaßt, bezeichnet nicht nur deren

1) Herr Kunzelmann (REB-Discount) am 13. 5. 1966.

2) Herr Binner (Deutsche Olivetti AG) am 14. 1. 1966; vgl. hierzu Gross, H., Neue Ideen in der Wirtschaft, a.a.O., S. 32.

Absatz, sondern auch die Erledigung der Buchführung ihrer Kunden, die Beratung derselben in kaufmännischen Fragen, die Abrechnung der ausgegebenen Rabattmarken und die Herausgabe einer umfassenden Marktanalyse und -prognose als Kundendienste.[1] In mehreren Fällen wurde die Werbung einer Unternehmung oder die Aufnahme bestimmter Artikel in das Sortiment als eine "Art von Kundendienst" angegeben. Ein bedeutender Stahlkonzern spricht in seiner Hauszeitschrift vom Kundendienst als der "Trumpfkarte des Handels" und nennt die pünktliche Anlieferung des sorgfältig gelagerten (gemeint ist: sortierten) Materials und die Schnelligkeit in der Lieferung als Kundendienst des Eisenhandels.[2] Eine Brotfabrik beschriftet ihre Lieferwagen als Kundendienstwagen, "da deren Ausstattung mit Funksprechgeräten eine promptere Belieferung der Kunden ermöglicht und somit als Kundendienst anzusehen" sei.[3] Die staatlichen Fernsehsender Österreichs betrachten eine redaktionelle Plauderei, in der einige Direktoren Programmhinweise geben, ebenso als Kundendienst wie viele Einzelhändler der verschiedensten Branchen den Automatenverkauf nach Ladenschluß.

Die vorangegangene Aufzählung der von einzelnen Praktikern der Absatzwirtschaft als Kundendienste bezeichneten Leistungen erscheint eher verwirrend als geeignet, das Wesen des Kundendienstes und die Zurechenbarkeit einzelner Leistungen zum Kundendienst zu klären. Die Gültigkeit der einzelnen Aussagen wird durch die Uneinheitlichkeit der von Branche zu Branche, in einzelnen Fällen sogar von Unternehmung zu Unternehmung innerhalb derselben Branche voneinander stark abweichenden, teilweise einander geradezu diametral entgegenstehenden Ansichten und durch die Wahllosigkeit, mit der alle möglichen Teilgebiete der Absatzpolitik als Kundendienst bezeichnet werden, nahezu bis zur Unbrauchbarkeit eingeschränkt.

---

1) Herr Lohr (KUNO-Kundendienst-Organisation) am 21. 1. 1966.

2) Vgl. Der Markt hat seine eigenen Gesetze, o.V., in: Rohr-Post, Mitteilungsblatt der Mannesmann AG, Heft Nr. 24, 4. Quartal 1963, S. 11.

3) Herr Forster (Hans Müller KG) am 26. 7. 1966.

Es läßt sich also zusammenfassend feststellen, daß der Terminus "Kundendienst" in der absatzwirtschaftlichen Praxis keinen festen und allgemeingültigen Begriffsinhalt hat. Dennoch werden überall bestimmte Vorstellungen damit verbunden, die stark von der jeweiligen Branche her geprägt sind. Diese in der absatzwirtschaftlichen Literatur kaum beachtete Tatsache erhält ein besonderes Gewicht durch den Umstand, daß die Mehrzahl der befragten Absatzwirtschaftler "ihren" Kundendienstbegriff mehr oder minder als den allein verbindlichen ansieht.

Eine ähnlich enge Betrachtungsweise mancher Autoren hat auch in der absatzwirtschaftlichen Literatur infolge meist einseitiger Betrachtungsweise oder mangelnder Klärung, welcher Begriffsinhalt den jeweiligen Ausführungen über den Kundendienst unterstellt wird, zu einer gewissen Begriffsverwirrung um den Terminus Kundendienst geführt. Zur Abrundung des Kreises von Leistungen, die als Kundendienst betrachtet werden, seien daher nach den Auffassungen verschiedener Produktanbieter auch noch die wichtigsten derjenigen Leistungen angeführt, die nach der Meinung einzelner absatzwirtschaftlicher Autoren als Kundendienste anzusehen sind.[1)]

Dabei nimmt eine Untersuchung der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels[2)] gewissermaßen eine Zwischenstellung zwischen absatzwirtschaftlicher Praxis und wissenschaftlicher Forschung ein und wird daher an den Anfang der von absatzwirtschaftlichen Autoren als Kundendienst bezeichneten Leistungen gestellt.
In dieser Untersuchung werden als die für den Facheinzelhandel der meisten Branchen charakteristischsten Kundendienste genannt:[3)]

1) Auch hier sei ausdrücklich darauf hingewiesen, daß die Meinungen der angeführten Autoren nachfolgend um der korrekten Zitierung willen kommentarlos wiedergegeben werden, so falsch und widersprüchlich sie im einzelnen auch sein mögen. Eine eigene Stellungnahme zu der Frage, welche Leistungen dem Kundendienst zuzurechnen sind, folgt im Abschnitt 212.

2) Oehler, Werner und Welters, Marianne, Dienstleistungen im Einzelhandel, Köln 1965, S. 28 f. und S. 32 ff.

3) Die Aufzählung wurde von der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels auf unentgeltliche Kundendienstleistungen beschränkt. Kostenpflichtige Kundendienstleistungen wie Wartungs-, Inspektions- und Reparaturdienste sowie die Unterhaltung von Ersatzteillagern wurden ausdrücklich aus der Untersuchung ausgeklammert; vgl. dieselben, ebenda, S. 27 f.

Die Frei-Haus-Lieferung, die Gewährung des gesetzlich zulässigen Barrabattes bis zu 3% (gegebenenfalls durch Ausgabe von Rabattmarken), die Gewährung zinslosen Kredits (auch "Anschreiben"), die Übernahme zusätzlicher Leistungen und Garantien ohne besondere Berechnung über die Herstellungsgarantie und über die gesetzliche Gewährleistungspflicht des Handels hinaus, die Inzahlungnahme gebrauchter Waren, die Ausgabe von Kundendienstzeitschriften und die Bereitstellung von Einstellplätzen für Kraftfahrzeuge.[1)]
Darüber hinaus sind in Einzelhandelsgeschäften bestimmter Branchen weitere "Kundendienste" von Bedeutung.[2)] Ohne hier auf die einzelnen Branchen und ihre jeweiligen Besonderheiten eingehen zu wollen, seien nachfolgend auszugsweise und unter Verzicht auf die Darstellung branchenspezifischer Ausprägungen wenigstens diejenigen der von Oehler und Welters dem Kundendienst zugerechneten Leistungen aufgezählt, die nicht nur vereinzelt vorkommen.

So finden sich in vielen Branchen die Ausgabe kleinerer Zugabeartikel, z.T.auch für die Kinder der Kunden,die Beratung des Kunden und die Vorführung der jeweiligen Waren (z.T.in den Räumlichkeiten des Kunden), die Anpassung der betreffenden Waren (Inneneinrichtungsgegenstände) an die Abmessungen dieser Räumlichkeiten, Aufstellen und Anschließen von Möbeln, Herden, Öfen und allen elektrotechnischen Geräten (insbesondere im Einzelhandel mit Eisenwaren, Hausrat und im gesamten Elektrohandel), erste Kontrollen und kleinere Reparaturen neuaufgestellter Möbel und technischer Geräte, Beschaffung von nicht mehr gängigen Ersatzteilen, Durchführung von Foto-, Koch-, Back-, Näh- und sonstigen Kursen, Ausgabe von Rezepten und besonderen Anleitungen, Anpassungen und kleinere Änderungen (bei Textilien aller Art), Ansichts- und Auswahlsendungen in die Wohnung des Kunden, Zusammenstellung und Versand von Geschenksendungen, Einrichtung von Bestellmöglichkeiten für Erwerbstätige mittels Bestellkästen u.a.m..

---

1) Vgl. zur ständig zunehmenden Bedeutung dieses Kundendienstes die sehr ausführliche Behandlung aller damit zusammenhängenden Fragen sowie die zugehörigen Statistiken bei Oehler, W. und Welters, M.,Dienstleistungen im Einzelhandel,a.a.O., S. 53 ff.

2) Dieselben, ebenda, S. 37 ff.

3) Vgl. zu den folgenden Beispielen dieselben, ebenda,S.37 ff.

Die wohl umfassendste Aufzählung von Kundendienstleistungen findet sich bei Derlin. Da es zu weit führen würde, hier die Vielzahl der von ihm als Kundendienste bezeichneten Leistungen auch nur aufzuzählen[1] - von der Langwierigkeit eines Vergleiches mit anderen Auffassungen und des Versuchs einer kritischen Würdigung (er führt eine Reihe von "Kundendienstleistungen" auf, die bestimmt nicht zum Kundendienst gehören) ganz abgesehen - seien hier nur die von ihm besonderen Branchen des Dienstleistungsgewerbes zugeschriebenen Kundendienste aufgeführt.

Zu den Kundendiensten von Einzelhandelsgeschäften[2] rechnet er es, wenn diese auf Stadtplänen die gute Erreichbarkeit ihres Geschäftes hervorheben, Park- und Fahrradeinstellplätze zur Verfügung stellen oder auf die Lage der nächsten derartigen Einrichtungen hinweisen, eine schnelle Führung des Kunden durch den ganzen Laden durch entsprechende Aufstellung der Regale, Vitrinen und Verkaufsstände sowie durch zweckmäßige und blickgünstige Anordnung der Waren bewirken,[3] eine Auswahl durch geschulte Verkaufskräfte bieten, dem Kunden den Einkauf durch Selbstbedienungsmöglichkeiten erleichtern, Sonderangebote auf Auswahltheken oder in Schaufenstern herausstellen, [illegible] nach Ladenschluß durch Verkaufsautomaten ermöglichen und den Weg zur nächsten Straßenbahnhaltestelle angeben.

Als Kundendienste von Warenhäusern nennt Derlin[4] die Unterhaltung von Parkplätzen für die Kunden, die Versorgung von deren Kleinkindern in Kinderhorten, die Schaffung von Schnellbedienungsmöglichkeiten für Berufstätige, die Einkaufserleichterung durch Vorwahltheken und Sortimentsübersichten, die Vorführung

---

1) Allein die bloße Aufzählung nimmt bei Derlin zehn Seiten ein; vgl. Derlin, Walter, Kundendienst-Organisation, in: Handbuch der Verkaufsorganisation und Verkaufsverwaltung, München 1961, S. 143 ff. und insbesondere S. 163 ff.

2) Vgl. denselben, ebenda, S. 163.

3) Eine ähnliche (und gleichermaßen unhaltbare) Auffassung findet sich bei Wiedenmann, Ludwig, Sortimentsbereinigung zwischen Verkaufsförderung und Kundendienst, in: Moderner Markt, Jg. 1964 Heft 9, S. 63 und S. 65.

4) Vgl. Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 163.

neuer Artikel, die Ausgabe von Rezepten und die Erteilung von Ratschlägen für den Gebrauch bestimmter Waren.

Zum Kundendienst von Banken gehört es nach Derlin u.a., daß sie Tag- und Nachttresore unterhalten und Aufklärungs- und Beratungsdienste über Wertpapieranlagen, insbesondere (?; d.Verf.) über Investment-Zertifikate anbieten.[1)]

Bei Verkehrsunternehmungen (Eisenbahn) glaubt Derlin neben den oben bereits erwähnten noch weitere Kundendienstleistungen zu sehen,[2)] wie beispielsweise die intensive Kundendienstschulung des Personals auf fachlichem (um das Personal zur Bildung klarer und richtiger Entscheidungen sowie zur Erteilung fehlerfreier Auskünfte zu befähigen), psychologischem (Erziehung zur Höflichkeit, Sauberkeit und zu zuverlässiger Dienstausübung) und verkaufstechnischem Gebiet (Schalter- und Auskunftbedienstete), die Unterhaltung des Bahnpolizeidienstes, die Weiterentwicklung der technischen Einrichtungen und Sicherheitsanlagen und vieles andere mehr.

Die von ihm den Luftverkehrsunternehmungen zugerechneten "Kundendienste"[3)] werden hier nicht erwähnt, da sie im wesentlichen Dienstleistungen kommunaler Institutionen darstellen und dem Einfluß der Fluggesellschaften völlig entzogen sind.[4)]

Während Derlins Aufzählung von "Kundendienstleistungen" eher enzyklopädischen Charakter hat,[5)] beschränken sich andere Autoren auf die exemplarische Anführung einiger nach ihrer Meinung besonders kennzeichnender Beispiele. So betrachtet es Schade beispielsweise als Kundendienst, wenn ein Bäcker auch bei

---

1) Vgl. Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 171; vgl. hierzu auch Wolf, Herbert, Strategie mit Service (Banken bemühen sich um neue Kundenkreise), in: die absatzwirtschaft, Mai 1962, S. 28o ff.

2) Vgl. Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S.171 ff.

3) Vgl. denselben, ebenda, S. 164.

4) Herr Gleim (Deutsche Lufthansa AG) am 23.2.1966.

5) Zum Kundendienst von Wäschereien, Einrichtungshäusern, Hotels und Gaststätten, Buchhandlungen und Bibliotheken, Reisebüros, Industriebetrieben, Versandhäusern u.a.m. vgl. Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 163 ff.

Personalmangel die Brötchen ins Haus bringt,[1] der Tankstellenbesitzer den Wagen nach dem Waschen selbst zurückbringt, anläßlich von Reparaturen oder Inspektionen technischer Güter auf vorher nicht entdeckte Schäden hingewiesen wird, ein Verkäufer technischer Geräte praktische Zusatzgeräte anbietet, Nachbesuche getätigt werden und wenn die Auslegung von Geschäftsbedingungen und Garantiebestimmungen großzügig gehandhabt wird.[2]

Nicht zum Kundendienst gehört dagegen das Eingehen auf übertriebene Kundenwünsche,[3] wobei Schade allerdings offen läßt, wo die Übertreibung beginnt. Weiterhin stellt er neben der Durchführung von Wartungs- und Pflegediensten sowie von Reparaturen besonders die Unterhaltung eines wohlassortierten Ersatzteillagers als Kundendienstleistung heraus.[4] Im übertragenen Sinne rechnet er sogar strenge Funktionskontrollen vor Auslieferung technischer Erzeugnisse durch den Hersteller zum Kundendienst.[5]

Ott nennt in seiner Aufzählung von Kundendiensten u.a. die folgenden Leistungen:[6]

Die Frei-Haus-Lieferung als die im gesamten Einzelhandel am weitesten verbreitete Form des Kundendienstes,

Backkurse von Herstellern von Backpulver und Vanillezucker,

an Tankstellen die kostenlose Überprüfung und Korrektur des Luftdruckes und Ölstandes, die Säuberung der Scheiben, das Einschleusen in den Verkehrsstrom sowie die kostenlose Verteilung

---

1) Dies ist allerdings durch einen Schildbürgerstreich der deutschen Gesetzgebung aus dem Jahre 1936 (!) praktisch unmöglich gemacht worden: Mit dem Austragen der Brötchen darf nicht vor 6 Uhr 30 morgens begonnen werden. Die bis zur Öffnung des Ladens (und auch bis zur Frühstückszeit) verbleibende Zeitspanne reicht aber bei weitem nicht aus für die Belieferung aller Kunden; vgl. Berens, Ernst, Nachruf auf eine Semmel, in: Süddeutsche Zeitung v. 11.3.1966, S. 21.

2) Vgl. Schade, Heinz C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 337 f.

3) Derselbe, ebenda, S. 342.

4) Derselbe, ebenda, S. 341.

5) Derselbe, ebenda, S. 342 f.

6) Vgl. Ott, Werner, Kundendienst, a.a.O., Sp. 3615 ff.

von Streckenkarten und Fahrtenbüchern,[1]
bei Banken die Information und Beratung bei Geldgeschäften sowie die Herausgabe von Effektenhandbüchern etc.,
bei technischen Gütern die laufende Wartung und Überprüfung.

Nicht zum Kundendienst zu zählen ist nach Otts Meinung u.a. die Unterrichtung über die Anwendung erklärungsbedürftiger Waren. Dagegen betrachtet er es als "reinen Kundendienst", wenn städtische Energieversorgungsunternehmungen zur Förderung des Energieabsatzes interessierte Haushalte über die Verwendung von Gas- und Elektrogeräten beraten oder deren Kauf durch Kredit vorfinanzieren.[2]

Fischer sieht es u.a. als Kundendienst an,[3] wenn

ein Werbebüro Werbepläne mit Kostenaufstellungen ausarbeitet und dabei gegebenenfalls vorher durchgeführte Marktanalysen auswertet,
die Anzeigenabteilungen von Zeitungen und Zeitschriften nicht nur Anzeigenraum, sondern auch Werbedienste verkaufen,
Hersteller von Haushaltartikeln und Lebensmitteln Gebrauchsanweisungen und Kochrezepte ausgeben,
der Großhandel dem Einzelhandel Schaufensterdekorationen oder einen Dekorateur zur Verfügung stellt,
der Einzelhandel Geschenkpackungen fertigmacht, frei Haus zustellt, Umtauschrecht gewährt, Ansichtssendungen zuschickt und den Kunden kostenlos Telephone zur Verfügung stellt,
Reisebüros Lichtbildervorträge und Sportgeschäfte Fahrten in die Skigebiete durchführen,
Banken Markt- und Wirtschaftsberichte versenden; an anderer Stelle[4] zählt er auch die Unterhaltung von Autoschaltern und

---

1) Interessant ist, daß Ott diese eindeutig den Werbegeschenken zuzurechnenden Zugaben als "Mittel des Kundendienstes" bezeichnet; vgl. im übrigen zur Unentgeltlichkeit der Verteilung von Karten etc. den obigen Hinweis auf das UWG sowie zur Abgrenzung zwischen Zugaben und Kundendienstleistungen unten Abschnitt 231.

2) Vgl. Ott, W., Kundendienst, a.a.O., Sp. 3616 f.

3) Vgl. Fischer, Guido, Die Betriebsführung, Band II: Betriebliche Marktwirtschaftslehre, 2. Auflage Heidelberg 1961, S. 316 f.

4) Vgl. denselben, ebenda, S. 324.

Nachttresoren, die Ausgabe von Tankschecks, umfangreichen Informationsdiensten, Mitteilungsblättern, Broschüren etc. sowie die Gewährung umfassender Bankberatung zu den Kundendiensten von Bankinstituten.
Außerdem rechnet Fischer neben Beratungen aller Art auch kostenlose und preisermäßigte Reparaturleistungen, die Unterhaltung von dezentralisierten Ersatzteillagern und von Montage- und Reparaturabteilungen zum Kundendienst.[1] Auch die Kreditfunktion hält Fischer u.a. für einen Wettbewerbsfaktor im Sinne einer Kundendienstleistung.[2]

Eine weitere ausführliche Aufzählung und Behandlung einzelner Kundendienstleistungen findet sich bei Koch.[3] Da die Untersuchung von Koch sich aber auf Material aus den dreißiger Jahren stützt, seien hier unter Verzicht auf die Darstellung einzelner branchenspezifischer Beispiele und unternehmungsindividueller Ausprägungen lediglich die Grunderscheinungsformen der von ihm als Kundendienst bezeichneten Leistungen aufgeführt.

Nach der Meinung von Koch beginnt der Kundendienst bereits bei der intensiven Beratung eines Kaufinteressenten zur Gewährleistung einer zweckdienlichen Wahl und bei der Unterweisung im richtigen Gebrauch der Ware. Daher rechnet Koch schon die dem Kaufabschluß vorangehende Ausarbeitung von Projekten und Arbeitsverfahren, die Typenberatung und die Schulung der Angestellten der Händler zum Kundendienst. Nach dem Kaufabschluß sieht Koch die Lieferung informierenden Materials über das betreffende Gut, die Schulung von Angestellten des Käufers, die gelegentliche Besichtigung oder ständige Überwachung technischer Güter, die Bereitstellung von Ersatzmaterial, die Schaffung von Reparaturmöglichkeiten und die Beratung und Hilfe bei

---

1) Vgl. Fischer, G., Die Betriebsführung, Band II: Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S. 150 f.

2) Vgl. denselben, ebenda, S. 57

3) Vgl. Koch, Waldemar, Grundlagen und Technik des Vertriebes, 2. Auflage Berlin 1958, Band I, S. 703 ff.

der Benutzung als Kundendienste an.[1)]
Außerdem betrachtet Koch auch die Unterhaltung von Auskunfts- und von Servicebüros, in denen bestimmte Kontorarbeiten für die Kunden erledigt werden, die Hilfestellung der Hersteller und Großhändler beim Dekorieren der Schaufenster des Einzelhandels, die Durchführung von Unterrichtskursen und sonstigen Lehrveranstaltungen, die Zusammenstellung von Auswahlsendungen, die Warenzustellung, die Gewährung des Umtauschrechtes, die Herausgabe von nicht warengebundenen Informationsschriften und von Marktberichten und -analysen als Kundendienst.[2)]

Im Gegensatz zu den vorgenannten Autoren bietet Seyffert keine Aufzählung einzelner von ihm dem Kundendienst zugerechneten Leistungen, sondern versucht, den gesamten Kreis aller Kundendienstleistungen allgemein abzugrenzen und zu definieren. Unter Kundendienst sind nach seiner Meinung alle Maßnahmen zu verstehen, die im persönlichen Verkehr unter Einstellung auf die Eigenart des Kunden diesem das Kaufen erleichtern sollen. 'Die kundendienstlichen Leistungen umschließen den gesamten Verkaufsvorgang und zeigen sich vor allem in der Sorgfalt, Gewissenhaftigkeit, Bereitwilligkeit und dem Einfühlungsvermögen, mit dem er seitens des Verkäufers durchgeführt wird. Es sind im richtig verstandenen Kundendienst nicht die 'Extras', die ihn ausmachen, die Rolltreppen und Leuchtfontänen, die Kindergärten, Modetees und Sonderveranstaltungen, ... sondern jene einzeln gar nicht wahrnehmbaren Dinge, die in ihrer Gesamtheit bei einem Kaufmanne den Ruf der Zuvorkommenheit und des entge-

---

1) Besonders in den einzelnen Beispielen, die Koch zur Beratung und Anlernung im Gebrauch anführt, und in seinen Kommentaren zu diesen Beispielen zeigen sich interessante Parallelen zum modernen Marketingdenken. Da die von Koch angeführten Beispiele z.T. aus den dreißiger Jahren stammen, bestätigt dies die oben vertretene Auffassung, daß nicht so sehr die Einstellung zum Kunden, der ehrliche Wunsch, ihm nach besten Vermögen zu helfen, und das schöpferische Element das eigentlich Neue im modernen Marketingdenken sind, sondern daß dessen Neuheit vielmehr in den Umständen seiner Realisierung im betrieblichen Alltag, in seiner heute unabdingbaren Notwendigkeit, seiner Ganzheitlichkeit, seiner Systematisierung und seiner wissenschaftlichen Fundierung begründet liegt.

2) Vgl. Koch, W., Grundlagen und Technik des Vertriebes, a.a.O., Band I, S. 711 ff.

genkommenden Verhaltens, also den der Kulanz, ausmachen."[1] An anderer Stelle bezeichnet er Ersatzteillager, Reparaturwerkstätten und Beratungsstellen als Kundendienststützpunkte und deutet damit an, daß er auch die in diesen Stützpunkten erbrachten Leistungen als Kundendienste ansieht.[2]

212 Präzisierung des Begriffes "Kundendienst"

2121 Der Zusatzcharakter und die Freiwilligkeit als konstitutive Merkmale aller Kundendienstleistungen

Die vorstehende Aufzählung einzelner Leistungen, die von Absatzwirtschaftlern verschiedener Branchen und von einzelnen absatzwirtschaftlichen Autoren als Kundendienste angesehen werden, zeigt zunächst einmal die mangelnde Übereinstimmung sowohl in der absatzwirtschaftlichen Praxis als auch in der wissenschaftlichen Forschung darüber, was unter Kundendienst zu verstehen ist und welche Leistungen als Kundendienstleistungen zu bezeichnen sind. Dieses Ergebnis allein hätte aber nicht die langatmige Aufzählung so vieler sogenannter "Kundendienstleistungen" gerechtfertigt; diese Ausführlichkeit wurde vielmehr durch andere Umstände bedingt.
Es gibt bisher keine auch nur annähernd lückenlose Zusammenfassung aller in der absatzwirtschaftlichen Praxis als Kundendienste bezeichneten Leistungen.[3] Eine solche Zusammenfassung kann es auch nicht geben. Zum einen ist es unmöglich, die unübersehbare Vielfalt von branchen- und unternehmungsindividuellen (und zudem teilweise völlig unqualifizierten) Auffassungen der einzelnen Absatzwirtschaftler der Praxis lückenlos zu erfassen. Zum anderen ist zu bedenken, daß die Zurechenbarkeit

---

1) Seyffert, Rudolf, Wirtschaftslehre des Handels, 4. Auflage Köln und Opladen 1961, S. 292.
In ähnlicher Weise wird übrigens der Begriff "Kundendienst" auch im täglichen Sprachgebrauch hauptsächlich zur Kennzeichnung besonderer Zuvorkommenheit und Höflichkeit sowie als Oberbegriff für außergewöhnliches Entgegenkommen und für spezielle Gefälligkeiten verwendet; vgl. hierzu u.a. Kundendienst im Rathaus, o.V., in: Süddeutsche Zeitung v. 10. 5. 1966, S. 14 sowie unten Abschnitt 2327.

2) Vgl. Seyffert, R., Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 124.

3) Selbst die sehr ausführliche Aufzählung von Derlin, die allerdings nicht sehr praxisnah ist, könnte ohne weiteres auf ein Vielfaches ihres Umfanges ausgedehnt werden.

einer bestimmten Leistung zum Kundendienst selbst bei streng wissenschaftlicher Betrachtung nicht nur regional, sondern auch im Zeitablauf,[1] ja sogar je nach den Umständen der jeweiligen Kaufsituation variiert.[2]

Wenn es aber nirgendwo eine allgemein anerkannte Aufzählung aller dem Kundendienst zuzurechnenden Leistungen gibt und, wie soeben dargelegt wurde, auch nicht geben kann, so ist zumindest eine gewisse Ausführlichkeit in der Aufzählung der individuellen Meinungen einzelner Absatzwirtschaftler darüber, welche Leistungen als Kundendienstleistungen anzusehen sind, als Grundlage dieser Untersuchung angebracht. Dabei sollten neben der Auswertung wissenschaftlicher Quellen auch die Meinungen der Praxis stärker als bisher üblich Beachtung finden.

Auf diese Weise konnte die facettenartige Vielgestaltigkeit des Begriffskomplexes "Kundendienst" überhaupt erst einmal anschaulich dargestellt werden. Gleichzeitig wurde die Verschiedenartigkeit der den Einsatz des Kundendienstes unternehmungsindividuell bestimmenden Umstände verdeutlicht, die es - weniger noch als bei anderen absatzpolitischen Instrumenten - nicht erlaubt, von d e m Kundendienst zu sprechen. Es gibt nicht d e n Kundendienst, sondern immer nur jeweils unterschiedlich zusammengesetzte Bündel von Kundendienstleistungen bestimmter Unternehmungen in ihrer jeweiligen absatzwirtschaftlichen Situation.[3] Andererseits wurde mit dieser ausführlichen Aufzählung eine breite Basis für die Ableitung der allen Kundendienstleistungen gemeinsamen Wesenseigenheiten gewonnen.

In Ermangelung einer fundierten Meinung darüber, welche Leistungen als Kundendienst anzusehen sind,[4] muß jede "kunden-

---

1) Vgl. Ott, W., Kundendienst, a.a.O., Sp. 3616; ähnlich auch Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 60.

2) Vgl. Ott, W., Kundendienst, a.a.O., Sp. 3615 f. sowie unten Abschnitt 2323.

3) Man kann in diesem Zusammenhang vom durch die Art der abzusetzenden Leistung und durch die absatzwirtschaftliche Situation des Leistungsanbieters kasuistisch bestimmten "Service-Mix" als Bestandteil des "Marketing-Mix" sprechen; vgl. Staudt, T.A. und Taylor, D.A., A Managerial Introduction to Marketing, a.a.O., S. 34 f.

4) Vgl. Ott, W., Kundendienst, a.a.O., Sp. 3615.

dienstverdächtige" Leistung einzeln darauf überprüft werden, ob sie eine Kundendienstleistung darstellt oder nicht.
Es gibt mehrere Kriterien, die vielfach zur Entscheidung der Frage herangezogen werden, ob eine bestimmte Leistung als Kundendienst zu bezeichnen ist, sofern man sich überhaupt der Mühe einer solchen Entscheidung unterziehen will, statt diese Frage, so wie es vielfach geschieht, lediglich nach dem Gefühl zu entscheiden oder sie einfach offen zu lassen. Wahrscheinlich waren es auch diese Gleichgültigkeit und Willkürlichkeit nicht nur der absatzwirtschaftlichen Praxis, sondern auch vieler wissenschaftlicher Autoren, die bis in die jüngste Vergangenheit eine allgemeingültige Definition des Begriffes "Kundendienst" und die Bildung einer allgemein anerkannten Meinung darüber, was denn nun das Wesen einer Kundendienstleistung ausmacht, verhindert haben.

Als eines dieser Kriterien sieht man vielfach den Zeitpunkt an, in dem die Leistung gewährt wird: Vor, während oder nach dem Abschluß eines Kaufvertrages. Dabei gehen die Meinungen darüber auseinander, wann eine Leistung erbracht werden muß, um als Kundendienst zu gelten. Ohne hier auf einzelne Auffassungen einzugehen, sei an dieser Stelle nur festgehalten, daß s o w o h l v o r a l s a u c h b e i u n d n a c h dem eigentlichen Kaufakt Leistungen angeboten und in Anspruch genommen werden, die einhellig sowohl in der absatzwirtschaftlichen Praxis als auch in der wissenschaftlichen Forschung als Kundendienst anerkannt werden.[1]

---

1) Eine Reihe namhafter absatzwirtschaftlicher Autoren teilt sogar die Gesamtheit aller Kundendienstleistungen ein in solche, die vor dem Kauf, und andere, die nach dem Kauf erbracht werden; vgl. u.a. Frey, A.W., Service Policies, in: Marketing Handbook, 2. Auflage New York 1954, S. 1327; Fischer, G., Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S. 595; Koch, W., Technik und Grundlagen des Vertriebs, a.a.O., S. 703; Schnutenhaus, Otto,R., Praktische Absatztechnik mittelgroßer Betriebe, Herne und Berlin 1964,S.144) vgl. auch die Definition des Begriffes "Kundendienst" in Gablers Wirtschaftslexikon, 5. Auflage Wiesbaden 1965, Sp. 2178. Sundhoff betont in diesem Zusammenhang sogar ausdrücklich, daß manche Kundendienstleistungen angeboten und auch in Anspruch genommen werden, ohne daß es überhaupt zu einem Kauf kommt, so daß eine zeitliche Beziehung zwischen diesen Kundendienstleistungen und einem Kauf gar nicht hergestellt werden kann;vgl.Sundhoff,E.,Absatzorganisation,a.a.O.,S.[illegible].

Als Beispiele seien hier nur die Kaufhäuser genannt, die vor dem Kauf Parkplätze bereithalten, während des Kaufes die Kinder der Kunden in Kinderhorten versorgen, die Waren in Geschenkaufmachung verpacken und ausgefallene Kundenwünsche durch eigene langwierige Bestellungen erfüllen und nach dem Kauf die Frei-Haus-Zustellung und die Installation der gekauften Geräte sowie deren Wartung und gegebenenfalls Reparaturen übernehmen. Darüber hinaus bieten sie Back-, Koch-, Näh- und sonstige Kurse an, ohne daß überhaupt ein Kauf einer entsprechenden Ware Voraussetzung zur Teilnahme ist.
Es zeigt sich also eindeutig, daß der Zeitpunkt bzw. Zeitraum, in dem eine Leistung erbracht wird, nicht als Kriterium dafür gelten kann, ob diese Leistung als Kundendienst anzusehen ist.

Ähnlich verhält es sich mit der Entgeltlichkeit von Kundendienstleistungen. Viele Absatzwirtschaftler, insbesondere der Praxis, betrachten eine bestimmte Leistung nur dann als "echten" Kundendienst, wenn sie unentgeltlich oder zumindest zu einem Preis angeboten wird, der erheblich und deutlich erkennbar unter ihrem Verkehrswert liegt.[1] Andere Absatzwirtschaftler wiederum betrachten aber die Entgeltlichkeit einzelner Leistungen durchaus nicht als Grund, diese Leistungen nicht als Kundendienstleistungen anzuerkennen.[2] Darüber hinaus steht

---

1) Dabei müßten die Vertreter dieser Ansicht doch erkennen, daß niemand irgendwelche Leistungen dauerhaft umsonst anbieten kann. Es geht hier also gar nicht um die Entgeltlichkeit an sich, sondern lediglich um die Art der Kalkulation von Kundendienstleistungen. Dieser Umstand, der in der absatzwirtschaftlichen Literatur im Zusammenhang mit der Frage der Entgeltlichkeit von Kundendienstleistungen nur vereinzelt erwähnt wird (vgl. Fischer, G., Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S. 316; Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 142; Koch W., Grundlagen und Technik des Vertriebes, a.a.O., Band I, S. 720 f.), läßt die Frage der Entgeltlichkeit bzw. Unentgeltlichkeit von Kundendienstleistungen als ein Problem der direkten bzw. indirekten Berechnung von Kundendienstleistungen erscheinen. Hierauf wird im weiteren Verlauf der Untersuchung noch ausführlich einzugehen sein (vgl. die Abschnitte 2333 und 327), weshalb an dieser Stelle der kurze Hinweis genügen möge.

2) Eine Reihe von absatzwirtschaftlichen Autoren teilt die Kundendienste sogar ausdrücklich in entgeltliche und unentgeltliche ein; vgl. hierzu u.a. Fischer, G., Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S. 315 f.; Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 142; Koch, W., Grundlagen und Technik des Vertriebes, a.a.O., Band I, S. 56, S. 703 u. S. 720 f.; Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 34 f.; Sundhoff, E., Absatzorganisation, a.a.O., S. 18 u. S. 31 f.

unbestreitbar fest, daß eine Vielzahl von Leistungen sowohl in der absatzwirtschaftlichen Praxis als auch in der wissenschaftlichen Forschung einhellig als Kundendienstleistungen bezeichnet wird, ohne daß ihre Entgeltlichkeit dieser Klassifizierung irgendwelchen Abbruch tut. Daher scheidet auch die Entgeltlichkeit als Kriterium für die Beurteilung der Zurechenbarkeit einer bestimmten Leistung zum Kundendienst aus.

Neben diesen zwei als unbrauchbar erkannten Scheinkriterien gibt es zwei echte Kriterien für die Zurechenbarkeit einer bestimmten Leistung zum Kundendienst. Es sind dies ihr Zusatzcharakter[1)] und die Freiwilligkeit des Angebots und der Erbringung dieser Leistung[2)]; eine jede Kundendienstleistung wird von diesen beiden konstitutiven Merkmalen gekennzeichnet.[3)]

---

1) Vgl. stellvertretend für eine Vielzahl von Autoren u.a. Fischer, G., Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S. 315; Koch, W., Grundlagen und Technik des Vertriebes, a.a.O., Band I, S. 703; Ott, W., Kundendienst, a.a.O., Sp. 3615 f.; Wöhe, Günter, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. Auflage Berlin und Frankfurt 1964, S. 290.

2) Vgl. Schnutenhaus, O.R., Praktische Absatztechnik mittelgroßer Industriebetriebe, a.a.O., S. 149; Sundhoff, E., Absatzorganisation, a.a.O., S. 18 u. S. 31 f. sowie Gablers Wirtschaftslexikon, a.a.O., Sp. 2178; auf die ausführliche Behandlung dieses wie auch des nachfolgenden Kriteriums in den Untersuchungen von Löbel und Krooss wird noch gesondert eingegangen werden; vgl. auch die nächste Fußnote.

3) Auch Löbel und Krooss haben diese beiden Kriterien, die bisher nur vereinzelt in den oben angeführten und in anderen Quellen beiläufig erwähnt worden sind, ausführlich behandelt und ebenfalls nachdrücklich als die alleinigen Bestimmungsmerkmale einer jeden echten Kundendienstleistung herausgestellt; vgl. Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 26 ff. und Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 12 ff.
Damit sind nunmehr drei wissenschaftliche Untersuchungen über das absatzpolitische Instrument "Kundendienst" unabhängig voneinander (die Abhandlungen von Löbel und Krooss sind unmittelbar vor Abschluß der wissenschaftlichen Arbeit an der hier vorliegenden Untersuchung - die bereits im Jahr 1964 begonnen wurde - erschienen, zu einem Zeitpunkt also, in dem der Verfasser seinerseits bereits die Freiwilligkeit und den Zusatzcharakter als die konstitutiven Merkmale einer jeden echten Kundendienstleistung formuliert und begründet hatte) zu einer weitgehend einheitlichen Definition des Wesensgehaltes kundendienstlicher Aktivität gelangt.

Eine Kundendienstleistung ist also nicht für sich allein zu sehen; sie steht immer in Zusammenhang mit dem schon getätigten oder erst beabsichtigten Kauf einer anderen, gleichsam übergeordneten Leistung, die der eigentliche Mittelpunkt der jeweiligen Kaufentscheidung ist. Die Kundendienstleistung wird neben dieser "Hauptleistung" quasi zusätzlich als "Nebenleistung" angeboten und erbracht.

Die Beurteilung des Kundendienstcharakters einer bestimmten Leistung an Hand dieses Kriteriums der Zusätzlichkeit wirft aber neue Probleme auf. Eine Leistung kann nämlich nur dann auf das Vorliegen dieses konstitutiven Merkmals geprüft werden, wenn vorher geklärt ist, was unter der "eigentlichen Leistung", der "Hauptleistung", zu verstehen ist. Die Schwierigkeit liegt darin, daß sich nicht generell, sondern nur im konkreten Fall feststellen läßt, was die Hauptleistung(en) ist (sind; es können deren mehrere nebeneinander auftreten) und was die daneben angebotenen Nebenleistungen sind. Die Termini Hauptleistung und Nebenleistung dürfen nicht so verstanden werden, als ob eine bestimmte Leistung per se immer und unabänderlich als Hauptleistung anzusehen sei, wohingegen bestimmte andere Leistungen per se ihrem Wesen nach immer Kundendienstleistungen seien.[1] Ein und dieselbe Leistung kann vielmehr sowohl Hauptleistung als auch Nebenleistung sein und von allen Beteiligten auch so empfunden werden. Es kommt dabei ganz darauf an, a) w e r b) w e m c) w a s d) u n t e r w e l c h e n U m s t ä n d e n anbietet.

Die Hauptleistung bildet in jedem Falle den Mittelpunkt der Kaufentscheidung; an diese Hauptleistung knüpfen sich die grundlegenden Nutzenerwartungen des Kaufinteressenten. Die Kundendienstleistungen, die als zusätzliche Leistungen neben der Hauptleistung - in manchen Fällen sogar unabhängig davon

---

1) Die bis in die jüngste Vergangenheit vorherrschende Uneinheitlichkeit der Meinungen in der absatzwirtschaftlichen Praxis und Forschung über das Wesen des Kundendienstes (vgl. oben Abschnitt 211) ist wohl nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß selbst diejenigen Autoren, die den Kundendienst als Nebenleistung erkannt und bezeichnet haben, es verabsäumten, auf den in diesem Zusammenhang amorphen Charakter der Begriffe Hauptleistung und Nebenleistung hinzuweisen bzw. die Zusammenhänge zwischen beiden eindeutig zu klären.

und nur in indirektem Zusammenhang damit - angeboten werden, bereiten teils den Vertragsschluß vor, teils begleiten sie ihn und die ihm folgende Nutzung der erworbenen Leistung und teils erleichtern sie die Nutzung durch die Gewährung bestimmter zusätzlicher Vorteile. Es empfiehlt sich, zur Verdeutlichung dieser Zusammenhänge einige der Leistungen der in der obigen Aufzählung von Kundendienstleistungen erfaßten Branchen zu den neben ihnen angebotenen Kundendienstleistungen in Beziehung zu setzen.

Fluggesellschaften sehen die Verabreichung von Mahlzeiten während des Fluges ebenso als Kundendienstleistung an wie die Hersteller und Händler der Büromaschinenbranche die leihweise Überlassung von Büromaschinen sowie die Durchführung von Organisationsberatungen und wie manche amerikanischen Tankstellen-Stationäre die Innenreinigung der Autos ihrer Benzinkunden und den Ausschank von Kaffee an diese. Diese Leistungen, deren Aufzählung beliebig fortgesetzt werden könnte,[1] sind aber gleichzeitig die Geschäftsgrundlage von Restaurants, Autowäschereien und von Unternehmungen, die sich mit der Vermietung von Büromaschinen oder mit Unternehmungs- und Organisationsberatung befassen und werden von diesen durchaus nicht als Kundendienstleistungen betrachtet.

In gleicher Weise sind entgeltliche Inspektions- und Reparaturdienste die Hauptleistung des Kraftfahrzeughandwerks, während sie aus der Sicht des Herstellers der Automobile als Kundendienstleistungen zu betrachten sind.[2] Interessant dabei

---

1) Die Gegenüberstellung der unten in den Abschnitten 221 und 232 dargestellten Kundendienstleistungen und ihrer jeweiligen Hauptleistung liefert eine Vielzahl weiterer Beispiele; außerdem finden sich auch Beispiele bei Löbel und Krooss, die ebenfalls die Tatsache, daß keine Leistung per se von vornherein und immer als Nebenleistung oder Hauptleistung klassifiziert werden kann, ausführlich behandelt haben; vgl. Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 26 ff. und Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 12 ff.

2) Hieraus läßt sich die Feststellung ableiten, daß die Klassifizierung einer bestimmten Leistung als Haupt- oder als Nebenleistung von der ökonomischen Funktion desjenigen, der diese Klassifizierung vornimmt wie auch desjenigen, der diese Leistung anbietet, abhängen kann. Diese Feststellung wird in anderem Zusammenhang noch mehrfach abzuleiten sein; vgl. hierzu u.a. unten Abschnitt 2234.

ist, daß selbst die Verwender der technischen Güter, in diesem Falle also die Autofahrer, für die die Dienste einer Reparaturwerkstatt zweifellos Hauptleistungen sind, ebenso wie die Händler, Mechaniker und auch Hersteller diese Dienste dem Kundendienst zurechnen, weil in ihrer aller Vorstellung das Automobil die Hauptleistung darstellt, zu dem die Inspektions- und Wartungsdienste, die Reparaturen und die Ersatzteilversorgung als Nebenleistungen gehören.[1] Der Klarheit halber sei aber ausdrücklich betont, daß diese Leistungen bei Erstellung durch einen Handwerksbetrieb, der in Bezug auf das jeweilige technische Gut nicht zugleich auch Herstellungs- oder Handelsfunktion erfüllt, eindeutig als Hauptleistungen (und damit n i c h t als Kundendienstleistungen) des betreffenden Handwerksbetriebes anzusehen sind. Ebenso eindeutig sind aber d i e s e l b e n Leistungen als Nebenleistungen anzusehen, wenn sie von einem Hersteller oder Händler z u s ä t z l i c h zur eigentlichen Hauptleistung erbracht werden.

Schon diese wenigen Beispiele dürften gezeigt haben, daß eine bestimmte Leistung nicht per se als Haupt- oder Nebenleistung bezeichnet werden kann, sondern daß diese Klassifizierung - und damit die Entscheidung über das Vorliegen eines der beiden Kriterien für ihre Zurechenbarkeit zum Kundendienst - nicht generell getroffen werden darf, sondern nur kasuistisch unter verständiger Würdigung aller Umstände des jeweiligen Einzelfalles vorgenommen werden kann.

Neben der Zusätzlichkeit weist jede echte Kundendienstleistung als zweites konstitutives Merkmal das Kriterium der Freiwilligkeit auf, d.h. sie wird angeboten und gewährt, ohne daß

---

1) Außerdem sehen die Autofahrer die Reparaturwerkstatt weniger als einen zwar vertraglich an den Hersteller gebundenen, aber dennoch im übrigen selbständigen Betrieb an, sondern fassen sie vielmehr als eine Art verlängerten Arm der einzelnen Automobilhersteller auf. In diesem Sinn wird auch schon die bloße Existenz eines Kundendienstnetzes, das dem Kraftfahrer im Falle einer Störung mit Sicherheit Hilfe bietet, von den meisten Kraftfahrern als Kundendienst der Automobilhersteller betrachtet.

hierzu von vornherein aufgrund einer (durch einen zwischen dem Anbieter einer Hauptleistung und dem Kunden geschlossenen Kauf- oder Garantievertrag begründeten) rechtlichen Bindung eine Verpflichtung gegenüber dem Kunden[1] besteht.[2]

Auf dieses Kriterium der Freiwilligkeit läßt sich die oben getroffene Feststellung über die Unmöglichkeit, eine bestimmte Leistung generell als Hauptleistung oder als zusätzlich erbrachte Nebenleistung zu klassifizieren, analog anwenden.

So kann auch in Bezug auf das Kriterium der Freiwilligkeit eine bestimmte Leistung, wie z.B. eine Reparatur oder ein Zustelldienst, nicht per se als Kundendienst angesehen werden. Dementsprechend müssen und können die in den nachfolgenden Abschnitten 22 und 23 betrachteten Leistungen durchaus nicht immer und unabänderlich Kundendienstleistungen darstellen. Wenn die Erbringung einer solchen Leistung von vornherein in einem zwischen Verkäufer und Käufer der jeweiligen Hauptleistung geschlossenen Kauf- oder Garantievertrag geregelt ist, so handelt es sich bei dieser Leistung nicht um eine Kundendienstleistung, sondern um eine eigenständige Dienstleistung. D i e s e l b e Leistung ist jedoch als Kundendienstleistung anzusehen, wenn sie zusätzlich und freiwillig, also ohne daß speziell derjenige, der sie erbringt, demjenigen, der sie in Anspruch nehmen will, dazu von vornherein aus dem Kaufvertrag

---

1) Die vertragliche Verpflichtung eines Vertragshändlers oder einer Vertragswerkstatt gegenüber dem jeweiligen H e r s t e l l e r, dessen Produkte kundendienstlich zu betreuen, kann in diesem Zusammenhang noch außer Acht gelassen werden, da hierauf im weiteren Verlauf der Untersuchung noch mehrfach einzugehen ist.

2) Bereits an dieser Stelle ist allerdings mit aller Deutlichkeit darauf hinzuweisen, daß die Erbringung von Kundendienstleistungen ungeachtet der hier betrachteten Freiwilligkeit im juristischen Sinn durch den bloßen Wettbewerbsdruck meist nicht minder nachdrücklich erzwungen wird, als dies eine rechtliche Verpflichtung könnte; vgl. u.a. Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 141 sowie Ott, W., Kundendienst, a.a.O., Sp. 3616; auch Löbel gelangte neuerdings zur gleichen Auffassung; vgl. Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 60.

heraus verpflichtet wäre, angeboten und gewährt wird.[1)]

Aus den vorstehenden Ausführungen ergibt sich die Notwendigkeit, den Begriff "Kundendienst" von seinen einzelnen Erscheinungsformen zu lösen. Der Begriff "Kundendienst" umschließt mehr als nur die Summe der möglichen[2)] Erscheinungsformen.

---

1) Es wäre der Einwand denkbar, daß unter marktwirtschaftlichen Bedingungen eine jede vertragliche Vereinbarung, z.B. über Preise, Konditionen, Rabatte und Garantiezusagen, quasi freiwillig (im rechtlichen Sinne; vom Wettbewerbsdruck sei hier abgesehen) angeboten und geschlossen wird. Dieser Einwand steht jedoch nur in scheinbarem Widerspruch zu den obigen Ausführungen. Sind nämlich über solche Punkte erst einmal im Rahmen eines Kaufvertrages ausdrücklich oder stillschweigend Vereinbarungen getroffen worden, so fehlt ihnen das Kennzeichen der Freiwilligkeit im hier gebrauchten (ausschließlich rechtlichen) Sinne. Kundendienstleistungen unterscheiden sich aber gerade dadurch von allen im Kaufvertrag von vornherein geregelten Haupt- und Nebenleistungen, daß der Kunde aus dem Kaufvertrag keine rechtliche Handhabe herleiten kann, einen bestimmten Anbieter der jeweiligen Hauptleistung zu ihrer (der Kundendienstleistung) Erbringung zu zwingen. In diesem Zusammenhang ist auch darauf hinzuweisen, daß manche Kundendienstleistungen vor Abschluß eines Kaufvertrages, ja sogar ohne daß es zu einem solchen überhaupt kommen muß (vgl. auch Abschnitt 2122), angeboten und erbracht werden.

2) Es sei in diesem Zusammenhang nochmals ausdrücklich betont, daß es nicht sinnvoll ist, eine bestimmte Leistung (z.B. einen Inspektionsdienst) daraufhin zu untersuchen, ob sie immer und unabänderlich die beiden genannten konstitutiven Merkmale aufweist, also ihrem Wesen nach per se als Kundendienstleistung anzusehen ist. Daher gibt die in den Abschnitten 22 und 23 nachfolgende Behandlung einzelner "Kundendienstleistungen" lediglich einen Gesamtüberblick über die Erscheinungsformen, in denen sich kundendienstliche Aktivität manifestieren k a n n, soll und kann aber nicht besagen, daß jede der ausgeführten m ö g l i c h e n Erscheinungsformen von Kundendienstleistungen ihrem Wesen nach per se in jeder denkbaren absatzwirtschaftlichen Situation als Kundendienstleistung anzusehen ist. Wie sich bereits oben bei der Behandlung des Zusatzcharakters einer jeden echten Kundendienstleistung erwiesen hat und wie auch noch in anderem Zusammenhang darzustellen sein wird, kann die Zurechenbarkeit einer bestimmten Leistung zum Kundendienst nicht generell, sondern nur kasuistisch unter Würdigung aller relevanten Umstände des jeweiligen Einzelfalles beurteilt werden.

Er ist vielmehr als Ausfluß seiner beiden konstitutiven Merkmale, der Zusätzlichkeit und der Freiwilligkeit, der Inbegriff einer dienenden Einstellung gegenüber dem Kunden.[1)]
U.a. dürfte die besondere akquisitorische Wirkung kundendienstlichen Bemühens wesentlich auch auf diesen Umstand zurückzuführen sein.[2)]
Wenn der Kunde auf die Erbringung bestimmter Leistungen einen vertraglich begründeten Anspruch hat, sie also quasi als selbstverständliche Vertragserfüllung empfindet, werden von der Erbringung dieser Leistungen auch nicht annähernd die gleichen akquisitorischen Wirkungen ausgehen, wie sie von denselben Leistungen zu erwarten sind, wenn sie freiwillig - im oben definierten Sinne - gewährt werden.[3)]

2122 Aufspaltung des doppeldeutigen Begriffes "Kundendienst"

Nach Maßgabe der im letzten Abschnitt abgeleiteten Kriterien der Freiwilligkeit und der Zusätzlichkeit sind nur solche Leistungen dem Kundendienst zuzurechnen, die freiwillig als Zusatzleistungen neben einer im Mittelpunkt der jeweiligen Kaufentscheidung stehenden Hauptleistung erbracht werden.

Dabei sind zwei Gruppen von Kundendienstleistungen zu unterscheiden. Während verschiedene Kundendienstleistungen nur im Zusammenhang mit bestimmten Sachgütern vorkommen, lassen andere keine derartige Beschränkung erkennen.
So treten beispielsweise Installations-, Reparatur-, Inspektions- und Wartungsdienste nur bei Sachgütern technischer Natur und zudem nur n a c h dem Besitzübergang an den letzten Verwender auf. Diese Kundendienstleistungen lassen sich daher sinnvoll unter dem Oberbegriff T e c h n i s c h e K u n d e n d i e n s t l e i s t u n g e n zusammenfassen.

---

1) Vgl. hierzu vor allem unten Abschnitt 2327.
2) Vgl. die entsprechenden Ausführungen in den Abschnitten 2327 und 33.
3) Vgl. unten auch die Abschnitte 31 und 33.

Als solche stehen sie einer zweiten, zahlenmäßig an Erscheinungsformen wesentlich umfangreicheren Gruppe von Kundendienstleistungen gegenüber, die sich in mehrfacher Hinsicht von den technischen Kundendienstleistungen unterscheiden. Sie kommen nicht ausschließlich bei Waren technischer Natur und außerdem nicht nur nach dem effektiven Leistungsübergang vor, sondern können z.T. bereits beim Vorliegen eines bloßen Interesses für den Erwerb i r g e n d w e l c h e r Hauptleistungen auftreten, wobei diese (wie übrigens auch die zusätzlichen Kundendienstleistungen selbst) sowohl Waren technischer und nichttechnischer Art als auch Dienstleistungen und Nutzungsrechte sein können.

Aufgrund dieser ihnen ausnahmslos gemeinsamen Wesenseigenheit der Nichtbindung an bestimmte Waren stellen die Kundendienstleistungen dieser zweiten Gruppe im Gegensatz zu den technischen Kundendienstleistungen keine unabdingbaren Voraussetzungen und Begleiterscheinungen der Nutzung bestimmter Waren dar. U.U. kann auf ihre Erbringung verzichtet werden, ohne daß hierdurch die Nutzung der jeweiligen Hauptleistung unmöglich gemacht würde. Gegenüber den technischen Kundendienstleistungen wohnt diesen Kundendienstleistungen somit eine - von der abzusetzenden Leistung her gesehen - relativ geringere Unabdingbarkeit inne. Der Wettbewerbsdruck zwingt allerdings in der Regel die Anbieter der jeweiligen Hauptleistungen, auch diese Kundendienstleistungen den Nachfragern neben den Hauptleistungen selbst anzubieten.
Ausgehend von ihrem Wesen und ihren Erscheinungsformen lassen sich diese Kundendienstleistungen in einer zweiten Gruppe unter dem Oberbegriff K a u f m ä n n i s c h e K u n d e n d i e n s t l e i s t u n g e n zusammenfassen.[1)]

---

1) Während die meisten Autoren die in diesem Abschnitt noch weiterhin zu begründende Zweckmäßigkeit und Notwendigkeit der Klassifizierung aller Kundendienstleistungen lediglich übersehen (vgl. z.B. Theisen, P., Kundendienstpolitik, a.a.O., S. 1 ff.), lehnt Löbel die Unterscheidung zwischen technischen und kaufmännischen Kundendienstleistungen ausdrücklich ab, da zum technischen Kundendienst auch Leistungen gehören, die bei einer solchen Unterscheidung zum kaufmännischen Kundendienst zu rechnen wären; vgl. Löbel,V.,

Außer den soeben angeführten Unterschieden im Vorkommen ergeben sich aus einem Vergleich der Wesenseigenheiten und Erscheinungsformen der einzelnen Kundendienstleistungen weitere Kriterien, die die Unterteilung des Gesamtbereichs kundendienstlicher Aktivität in technische und kaufmännische Kundendienstleistungen nicht nur als zweckmäßig, sondern geradezu als Voraussetzung für die Gewinnung differenzierter Aussagen über das Wesen kundendienstlichen Bemühens erscheinen lassen. Da diese Kriterien im weiteren Verlauf der Untersuchung ohnehin in eigenen Abschnitten ausführlich behandelt werden, möge an dieser Stelle eine kurze Erwähnung der bedeutendsten dieser Kriterien genügen.

Wie bereits angeführt wurde, kommen technische Kundendienstleistungen nur im Zusammenhang mit technischen Gütern und a u s s c h l i e ß l i c h n a c h dem Zustandekommen eines Vertragsabschlusses vor. Dagegen können kaufmännische Kundendienstleistungen sowohl nach als auch bei und sogar vor dem Erwerb irgendwelcher Leistungen auftreten, wobei vielfach der effektive Vertragsabschluß keine Voraussetzung für ihre Gewährung und Inanspruchnahme ist. Aus diesem Unterschied im Vorkommen beider Gruppen von Kundendienstleistungen ergibt

---

Fortsetzung der Fußnote 1 von Seite 80:

Kundendienst ..., a.a.O., S. 35.
Dieser Argumentation ist entgegenzuhalten, daß die fraglichen Kundendienstleistungen dann eben nicht zum technischen, sondern zum kaufmännischen Kundendienst gehören. Es wird ja gerade eine scharfe Abgrenzung zwischen technischen und kaufmännischen Kundendienstleistungen angestrebt, da nur hierdurch, wie noch zu zeigen sein wird, eine exakte Analyse und die Gewinnung detaillierter Erkenntnisse über die Umstände und die absatzwirtschaftlich bedeutsamen Auswirkungen des Einsatzes der einzelnen Kundendienstleistungen ermöglicht wird. Dagegen müssen bei der wahllosen Gleichsetzung und Vermischung kaufmännischer und technischer Kundendienstleistungen manche spezifischen Wesenseigenheiten und auch eine Reihe absatzwirtschaftlich relevanter Zusammenhänge unerkannt bleiben.
Auch die Begründung, die Krooss für seine Ablehnung der Unterteilung des Gesamtbereichs kundendienstlicher Aktivität in technischen und kaufmännischen Kundendienst angibt, vermag nicht zu befriedigen. Er hält diese Unterteilung nicht für zweckmäßig, weil "schließlich auch der technische Kundendienst nach kaufmännischen Gesichtspunkten gewährt wird"; vgl. Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 21.

sich eine Verschiedenartigkeit in der Struktur der durch diese beiden Gruppen von Kundendienstleistungen angesprochenen Kundenschichten.

In der absatzwirtschaftlichen Literatur wurde bisher lediglich vereinzelt darauf hingewiesen, daß der Begriff "Kunde" in Zusammenhang mit dem Kundendienst weit auszulegen sei, wobei allerdings die Weite der anzuwendenden Auslegung - wenn überhaupt - nur äußerst vage angedeutet wurde.[1] Bei einer Einteilung im oben angeführten Sinne wird jedoch deutlich, daß hierbei nicht e i n e weite Auslegung, sondern zwei verschiedene Auslegungen des Begriffes "Kunde" angebracht sind.[2]

In Bezug auf die warengebundenen technischen Kundendienstleistungen sind alle Verwender der jeweiligen Waren als Kunden zu bezeichnen, da praktisch nur die Verwender der Waren an den technischen Kundendienstleistungen interessiert sind. Dabei bleibt es für diese begriffliche Gleichsetzung zwischen Kunde und Verwender unbeachtlich, ob ein Verwender die betreffende Ware selbst gekauft hat, ob er der Eigentümer ist und wo diese Ware gekauft wurde.[3]
Die nicht warengebundenen kaufmännischen Kundendienstleistungen sind dagegen nicht auf einen derartig eng begrenzten Kreis von"Kunden" beschränkt. Von ihnen werden nicht nur die effektiven Käufer, sondern auch die Kaufinteressenten und - allerdings in schwächerem Umfang - sogar die potentiellen Kunden einer Unternehmung angesprochen. Es sei aber nochmals betont, daß dies nur für die kaufmännischen Kundendienstleistungen, nicht aber, wie in der Literatur häufig fälschlich unterstellt, für alle Kundendienstleistungen gilt.

In gleicher Weise ist auch die Behauptung, daß die "Formen des Kundendienstes in ständigem Fluß"[4] seien, in dieser glo-

---

1) Vgl. z.B. Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O.,S. 142.

2) Dies übersieht auch Löbel bei seiner Behandlung des Begriffes "Kunde", vgl. Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 62 ff.

3) Ähnlich Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 10.

4) Vgl. Ott, W., Kundendienst, a.a.O., Sp. 3616.

balen Formulierung unhaltbar; ihre Geltung ist ausschließlich auf den Bereich des kaufmännischen Kundendienstes beschränkt. Nur dieser ist durch permanente Umschichtung gekennzeichnet, während die Zahl und die Art der technischen Kundendienstleistungen im Zeitablauf unverändert bleiben.

Auch dieser Umstand, auf den in diesem Zusammenhang nur hingewiesen wird,[1] spricht für die Zweckmäßigkeit der Unterscheidung von technischen gegenüber kaufmännischen Kundendienstleistungen. Als Notwendigkeit jedoch erweist sich diese Unterscheidung sowohl bei der Erforschung der einzelnen gruppenspezifischen Kriterien und Maßstäbe für die akquisitorische Wirkung kundendienstlicher Aktivität[2] als auch bei der Betrachtung der Erfaßbarkeit und Zurechenbarkeit der Kosten von Kundendienstleistungen und der Deckung dieser Kosten.[3] In den diesen Problemkreisen gewidmeten Abschnitten, auf die hier zur Vermeidung von Wiederholungen ebenfalls lediglich hingewiesen wird, zeigt sich besonders deutlich, in welch hohem Maße die Unterscheidung zwischen technischen und kaufmännischen Kundendienstleistungen zur differenzierten Erfassung der absatzpolitischen Bedeutung kundendienstlichen Bemühens beiträgt.

Aus den vorstehenden Ausführungen - und mehr noch aus den nachfolgenden Abschnitten, auf die jeweils Bezug genommen wurde - dürfte die Zweckmäßigkeit und die Notwendigkeit der Einteilung aller kundendienstlichen Aktivität in technische und kaufmännische Kundendienstleistungen mit hinreichender Deutlichkeit hervorgehen. Dennoch sei darauf hingewiesen, daß in der absatzwirtschaftlichen Literatur gelegentlich auch andere Einteilungen des Gesamtbereichs kundendienstlicher Aktivität in verschiedene Gruppen erwähnt werden.

So findet sich bei Koch die Unterscheidung zwischen Kunden-

---

1) Vgl. die ausführliche Begründung in Abschnitt 231.
2) Vgl. hierzu die entsprechenden Ausführungen in Abschnitt 33.
3) Vgl. die Abschnitte 224 und 225 bzw. 2332 und 2333.

dienst im bzw. ohne Zusammenhang mit einer Ware.[1] Bei der Formulierung und Gegenüberstellung dieser beiden Kundendienstbegriffe bzw. Gruppen von Kundendienstleistungen dürfte Koch, dessen Untersuchung und Beispiele aus den zwanziger Jahren stammen, vornehmlich die Verhältnisse in Handelsbetrieben vor Augen gehabt haben.[2] Daher erweist sich seine Einteilung als

---

1) Koch, W., Technik und Grundlagen des Vertriebes, a.a.O., S. 703.

Auf den ersten Blick erscheint eine gewisse Kongruenz zwischen diesen Bezeichnungen Kochs und den in der angelsächsischen Literatur gelegentlich anzutreffenden Termini "product service" und "customer service" (vgl. z.B. Cundiff, E.W. und Still, R.R., Basic Marketing, a.a.O., S. 62 und S. 428) zu bestehen. Diese Termini werden jedoch im angelsächsischen Sprachgebrauch häufig unterschiedslos zur Kennzeichnung kundendienstlicher Aktivität schlechthin benutzt und sind allein schon aus diesem Grund für eine Unterteilung der Gesamtheit aller Kundendienstleistungen in verschiedene Gruppen ungeeignet. Wie wenig geeignet diese Termini für eine derartige Unterteilung sind, geht darüber hinaus auch aus einer anderen Überlegung hervor. Bei sinngemäßer Übertragung der beiden Termini ins Deutsche müßte man vom "Dienst am Kunden" (in der absatzwirtschaftlichen Praxis häufig mit dem Begriff "Kulanz" gleichgesetzt; vgl. auch Hirsch, Julius, Der moderne Handel, 2. Auflage Tübingen 1925, S. 236 sowie Seyffert, R., Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 292) bzw. vom "Dienst an der Ware" sprechen. Diese Unterscheidung, die allerdings bislang expressis verbis noch nicht in der deutschsprachigen absatzwirtschaftlichen Literatur zu existieren scheint und daher ohnehin nur der Vollständigkeit halber als ausschließlich hypothetische Möglichkeit erwähnt wird, würde jedoch keine scharfe Abgrenzung beider Gruppen von Kundendienstleistungen erlauben, da jeglicher Dienst an einer Ware zugleich in gewissem Sinn auch einen Dienst am jeweiligen Kunden (vgl. hierzu nochmals die obigen Ausführungen über die Unterschiede in der Weite der Betrachtungsweise bei der Auslegung des Begriffes "Kunde") darstellt.

2) Es scheint übrigens, daß Koch der Frage der Einteilung aller Kundendienstleistungen in Gruppen weniger Bedeutung beigemessen hat als der exemplarischen Schilderung einzelner Erscheinungsformen kundendienstlicher Aktivität. Er hat nämlich seine Einteilung über die bloße Erwähnung hinaus nicht näher erläutert, geschweige denn begründet bzw. im Vergleich mit anderen Einteilungsmöglichkeiten auf ihre Zweckmäßigkeit untersucht. Eine derartige Untersuchung würde allerdings auch den Rahmen eines - selbst sehr umfangreichen - allgemein absatzwirtschaftlichen Werkes sprengen und mußte daher einer ausschließlich auf die Erforschung kundendienstlicher Aktivität spezialisierten Abhandlung vorbehalten bleiben.

zu eng für die vorliegende Untersuchung, die die absatzwirtschaftliche Bedeutung des Kundendienstes im g e s a m t e n modernen Marketingdenken und somit in a l l e n Arten von absatzpolitisch aktiven Wirtschaftseinheiten, also nicht nur beim Absatz von W a r e n i n H a n d e l s b e t r i e b e n, ergründen will.

Um der in den Abschnitten 22 und 23 folgenden Behandlung der grundlegenden Unterschiede zwischen technischen und kaufmännischen Kundendienstleistungen nicht vorzugreifen, sei hier nur an einem Beispiel dargestellt, wie wenig die Kochsche Einteilung aller Kundendienstleistungen in warengebundene und nicht warengebundene zur systematischen Erforschung kundendienstlicher Aktivität und zur Gewinnung differenzierter Aussagen geeignet ist. Der Einteilung Kochs zufolge würden nämlich wesensverschiedene Kundendienstleistungen, wie z.B. Beratungs- und Zustelldienste einerseits und beispielsweise Inspektions- und Reparaturdienste andererseits in der Gruppe "Kundendienstleistungen im Zusammenhang mit einer bestimmten Ware" zusammengefaßt, obwohl sich die genannten Kundendienstleistungen u.a. in Bezug auf ihr Vorkommen,[1] den sie in Anspruch nehmenden Kundenkreis[2] und die Erfassung sowie Deckung der durch ihre Gewährung verursachten Kosten[3] grundlegend voneinander unterscheiden.

---

1) Gemäß der zu Beginn dieses Abschnittes angeführten Definition sind unter technischen Kundendienstleistungen solche Kundendienstleistungen zu verstehen, die a u s s c h l i e ß l i c h in Verbindung mit technischen Gütern (vgl. hierzu deren Merkmale in Abschnitt 2221) und nur n a c h (vgl. hierzu auch die Behandlung der Erscheinungsformen und der direkten Zwecke technischer Kundendienstleistungen in den Abschnitten 221 und 2222) deren Übergang an ihren jeweiligen Verwender auftreten, während kaufmännische Kundendienstleistungen in ihrem Vorkommen keinerlei derartigen sachlichen, zeitlichen oder personellen Beschränkungen unterliegen.

2) Vgl. hierzu nochmals die Ausführungen über die Unterschiede, die zwischen technischen und kaufmännischen Kundendienstleistungen in der Weite der Betrachtungsweise bei der Auslegung des Begriffes "Kunde" bestehen.

3) In den Abschnitten 224 und 225 bzw. 2332 und 2333 wird ausführlich dargestellt, daß die Kosten technischer Kundendienstleistungen normalerweise gesondert erfaßt und durch verursachungsgerechte Verrechnung direkt gedeckt werden,

Abschließend seien der Vollständigkeit halber die jüngst von Löbel und Krooss vorgeschlagenen Einteilungen angeführt. Löbel unterteilt den gesamten Bereich kundendienstlicher Aktivität in Kundendienst im weiteren und im engeren Sinne.[1] Diese Unterteilung selbst kann ebensowenig befriedigen wie ihre Ableitung und Begründung; dies um so weniger, als aus Löbels eigenen Ausführungen kein durchgängiges Kriterium zur Unterscheidung zwischen beiden Gruppen erkennbar wird.[2]

Ebensowenig befriedigt die Einteilung von Krooss, der den technischen Kundendienst als eine "Art von Kundendienst" ansieht, welcher "andere Arten" gegenüberstehen.[3] Dabei läßt er nicht nur offen, welche anderen "Arten von Kundendienst" es noch gibt. Er bleibt auch den Beweis dafür schuldig, daß dem technischen Kundendienst n i c h t nur eine einzige weitere "Art von Kundendienst" logisch einwandfrei gegenübergestellt werden kann, die, wie auch immer sie bezeichnet wird, in jedem Fall unter e i n e m Oberbegriff zusammengefaßt werden kann.
Es ist allerdings nicht recht verständlich, warum Krooss und Löbel glaubten, neue - und noch dazu kaum begründete - Vorschläge zur Unterteilung des Gesamtbereichs kundendienstlicher Aktivität unterbreiten zu müssen.

Ein Bedürfnis nach neuen Einteilungsvorschlägen hätte nur dann unterstellt werden dürfen, wenn eine Untersuchung aller bisher bekannten Einteilungen deren Untauglichkeit erwiesen hätte. Der Beweis dafür, daß die Einteilung in technische und

---

Fortsetzung von Fußnote 3 auf S. 85:

während die durch das Angebot und die Gewährung kaufmännischer Kundendienstleistungen verursachten Kosten nur in Ausnahmefällen gesondert erfaßt werden (können) und in der Regel ungeachtet der individuellen kostenverursachenden Inanspruchnahme kaufmännischer Kundendienstleistungen a l l e n Erwerbern von jeglichen Hauptleistungen in Form von prozentpauschal kalkulierten Aufschlägen angelastet werden.

1) Vgl. Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 33.

2) Vgl. denselben, ebenda, S. 33.

3) Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 21.

kaufmännische Kundendienstleistungen nicht sachlich einwandfrei ist und nicht die schärfstmögliche gegenseitige Abgrenzung verschiedener Arten von Kundendienstleistungen erlaubt, ist jedoch bisher nicht erbracht worden (und dürfte nach Maßgabe der obigen Ausführungen auch kaum zu erbringen sein).

In Anbetracht dieser Umstände wird diese Einteilung, die übrigens als einzige wenigstens in gewissem Umfang bereits in der absatzwirtschaftlichen Praxis eingeführt ist und auch in der Literatur von allen genannten Einteilungen am häufigsten verwendet wird,[1] dem weiteren Verlauf dieser Untersuchung zugrunde gelegt.

---

1) So auch Leitherer, Eugen, Absatzlehre, Stuttgart 1964, S. 31.

22 Die technischen Kundendienstleistungen

221 Erscheinungsformen

2211 Definition und Abgrenzung

Als technische Kundendienstleistungen gelten im folgenden nach Maßgabe der oben im Abschnitt 2122 angeführten Definition "alle freiwillig erbrachten Zusatzleistungen, die a u s - s c h l i e ß l i c h im Zusammenhang mit technischen Gütern[1] vorkommen". Technische Kundendienstleistungen im Sinne dieser Definition werden n u r von den Letztverwendern technischer Güter nachgefragt und in Anspruch genommen. Sie treten also ausnahmslos erst auf, n a c h d e m ein Vertrag über den Besitzübergang der jeweiligen technischen Güter geschlossen wurde.[2]

Dementsprechend können Dienstleistungen wie die Projektierung technischer Anlagen, die Verkaufsberatung und die Frei-Haus-Lieferung nicht als technische Kundendienstleistungen angesehen werden, obwohl sie gelegentlich - insbesondere in der absatzwirtschaftlichen Praxis des Maschinenbaus und mancher Bereiche der Elektro-Industrie - als solche bezeichnet werden.

Die Projektierung von technischen Anlagen aller Art ist lange Zeit v o r dem Abschluß eines Kaufvertrages notwendig, damit überhaupt ein Angebot unterbreitet werden kann. Sie ist daher je nach Lage des Falles als Bestandteil der Verkaufsleistung[3] oder aber in bestimmten Fällen auch als produktgestalterische Maßnahme aufzufassen, kann jedoch (nach Maßgabe der oben diesem Abschnitt zugrundegelegten Definition) aufgrund des Zeitpunktes ihres Anfalls nicht als technische Kundendienstleistung (und infolge ihrer Unabdingbarkeit nicht einmal als - im Sinne der oben im Abschnitt 212 definierten Bedeutung dieses Terminus - freiwillig erbrachte Kundendienstleistung schlechthin) angesehen werden.

---

1) Vgl. unten im Abschnitt 2221 die ausführliche Behandlung des Wesens und der Kriterien technischer Güter.

2) Ähnlich auch Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 25; vgl. auch ebenda S. 12 u. S. 21.

3) Vgl. Ott, W., Kundendienst, a.a.O., Sp. 3617.

Die Verkaufsberatung wie auch die Frei-Haus-Zustellung kommen nicht nur bei technischen Gütern vor, sondern können beim Besitzübergang einer jeden Ware auftreten. Daher sind weder die Verkaufsberatung noch die Frei-Haus-Zustellung nach Maßgabe der obigen Definition als technische Kundendienstleistungen anzusehen und werden demzufolge bei der späteren Behandlung kaufmännischer Kundendienstleistungen dargestellt.[1)]

2212 Installation

Unter Installation versteht man die Aufstellung und den Anschluß technischer Güter an Strom, Gas, Wasser, Antennen oder an bereits vorhandene Geräte; auch das "Einwaschen" von Wasch- und Spülautomaten und ähnliche Tätigkeiten gehören hierher.[2)] Nicht zur Installation und auch nicht zum technischen Kundendienst sind Montagearbeiten (Zusammenbau und gegebenenfalls Verankerungen großer Maschinen oder sonstiger Anlagen am Ort ihrer Nutzung) zu rechnen, die infolge ihres Gesamtumfanges wie auch ihrer Bedeutung im Verhältnis zur Gesamtleistung des Anbieters in aller Regel Bestandteil des Kaufvertrages sind. Sie werden somit als Teil der Hauptleistung aufgrund einer im Kaufvertrag verankerten Verpflichtung des Verkäufers gegenüber dem Verwender erbracht[3)] und sind insoweit zwar technische Dienstleistungen, nicht aber Kundendienstleistungen im Sinne von Zusatzleistungen, die ohne eine im Kaufvertrag von vornherein begründete Verpflichtung freiwillig (im oben definierten vertragsrechtlichen Sinne) gewährt werden.

Demgegenüber handelt es sich bei der Installation meist um Arbeiten, die im Verhältnis zur Montage von Großanlagen geringfügig sind und auch von manchen Verwendern der jeweiligen technischen Güter selbst durchgeführt werden. Daher ist die Installation nur in den seltensten Fällen von vornherein im Kaufvertrag über die jeweilige Hauptleistung geregelt und ist somit normalerweise als eine technische Kundendienstleistung anzusehen.

---

1) Vgl. hierzu unten die Abschnitte 2322 und 2323.

2) Vgl. Zerrhahn, K., Das aktuelle Marktbild für Haushalt-Großgeräte, a.a.O., S. 39.

3) In diesem Sinne äußerten sich alle befragten Vertreter des Maschinenbaus und verwandter Branchen; ähnlich auch Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 16.

Von der Sachkenntnis und Gründlichkeit, mit welcher die Installation vorgenommen wird, hängt bei vielen technischen Gütern in entscheidendem Maße die Sicherheit[1] und Wirtschaftlichkeit der späteren Nutzung ab. Aus diesem Grund wird es von der Mehrzahl der meist technisch laienhaften Verwender von installationsbedürftigen technischen Gütern begrüßt, wenn ein Anbieter solcher Güter ihnen alle mit der Installation verbundenen Mühen und Risiken abnimmt. Dieser kann die Installation der von ihm angebotenen technischen Güter infolge ihres ständigen Anfalls und seiner spezialisierten Sachkenntnis und Ausrüstung einfacher und wirtschaftlicher (und damit übrigens auch gesamtwirtschaftlich produktiver) und mit geringerem Erfolgsrisiko vornehmen, als dies den meisten Verwendern möglich wäre.

2213 Schulung im Gebrauch[2]

Viele technische Güter sind trotz ihrer komplizierten Konstruktion selbst von einem laienhaften Verwender relativ einfach zu bedienen. Eine schriftliche Gebrauchsanweisung genügt, um die zur sachgemäßen Bedienung notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten zu vermitteln. Es würde zu weit gehen, eine solche Gebrauchsanweisung schon als Kundendienstleistung anzusehen,[3] da sie wohl eher als unabdingbarer Bestandteil der Haupt-

---

1) Bei Zerrhahn, K., Das aktuelle Marktbild für Haushalt-Großgeräte, a.a.O., S. 39, findet sich der Hinweis, daß bei manchen technischen Gütern, wie z.B. bei Gas- und Elektroherden, die Installation aus Gründen der allgemeinen Sicherheit nur von einem örtlich konzessionierten Installateur vorgenommen werden darf.

2) Oft finden sich hierfür auch die Bezeichnungen "Anlernung" oder "Unterweisung"; vgl. hierzu aber auch im Abschnitt 2325 die Abgrenzung dieser technischen Kundendienstleistung "Schulung im Gebrauch" gegenüber der kaufmännischen Kundendienstleistung "Veranstaltung von Kursen" und gegenüber der Werbung.

3) Vgl. Ott, W., Kundendienst, a.a.O., Sp. 3616; anders Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 97.

leistung denn als freiwillige Zusatzleistung aufzufassen ist.[1)]

Nun gibt es aber auch (insbesondere im Bereich der Büromaschinen und Elektronik) technische Güter, die so schwierig zu bedienen sind, daß sie nur nach gründlicher Vorbereitung sicher betrieben und voll ausgenutzt werden können. Man könnte zwar selbst für die kompliziertesten Geräte eine entsprechend umfangreiche Gebrauchsanweisung entwerfen und alles weitere dem Verwender und dessen autodidaktischen Fähigkeiten und Fleiß überlassen. Der Verwender macht sich jedoch meist nicht die Mühe oder hat nicht die Fähigkeiten, eine solche notwendigerweise langwierige und unpersönliche Gebrauchsanweisung gründlich durchzuarbeiten und voll zu verstehen.[2)] Die Folgen sind häufig verschleißmehrende und reparaturverursachende Fehlbedienung und eine unwirtschaftliche Teilausnutzung der Geräte; die Schuld hieran schiebt der Verwender auf die Unzulänglichkeit der Geräte und auf deren Hersteller,[3)] wodurch dessen Image verschlechtert wird.
Aus diesen Gründen bieten die Hersteller bestimmter komplizierter technischer Güter den Verwendern ihrer Erzeugnisse freiwillig und zusätzlich neben diesen die technische Kundendienstleistung "Schulung im Gebrauch". Diese unterscheidet sich in der grundlegenden Aufgabenstellung nicht von der schriftlichen Gebrauchsanweisung, geht aber in ihrem Nutzen (wie auch in den aufzuwendenden Mühen und Kosten) weit über diese hinaus und kann insofern als eine Art intensivierte, auf die Person und

---

1) Vgl. Ott, W., Kundendienst, a.a.O., Sp. 3616 sowie die Begründung von Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 16 f.

2) Vgl. Meyer, P.W., Absatzwege und Absatzweichen, in: der Haushalt-Großgeräte-Markt von Morgen, a.a.O., S. 188 sowie Agnew, Hugh E. und Houghton, Dale, Marketing Policies, 2. Auflage New York - Toronto - London 1951, S. 235.
An dieser Stelle ist allerdings kritisch darauf hinzuweisen, daß manche Hersteller technischer Güter ihre Gebrauchsanweisungen durch die - letztlich gedankenlose - Verwendung von für den Laien unverständlichen Fachausdrücken unnötig komplizieren.

3) Vgl. Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 147 sowie Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 57 und Mellerowicz, Konrad, Betriebswirtschaftslehre der Industrie, 1. Band, 3. Auflage Freiburg/Br. 1958, S. 440.

die Auffassungsgabe des jeweiligen Verwenders individuell abstimmbare Gebrauchsanweisung angesehen werden.[1]

Bei kürzerer Dauer wird die Schulung im Gebrauch eines technischen Gutes bei der Übergabe durch einen Verkäufer[2] oder aber am Ort seiner Verwendung durch das Installations- oder Montagepersonal vorgenommen, wobei gleichzeitig das einwandfreie Funktionieren der neu installierten Anlage demonstriert werden kann. Bei längerer Dauer der Schulung kann diese schon vor der Lieferung (jedoch zweckmäßigerweise erst nach Abschluß des Vertrags über den Besitzübergang) des technischen Gutes in den Räumen des Herstellers oder Händlers beginnen.
Vielfach wird neben der eigentlichen Bedienung des technischen Gutes auch dessen Wirkungsweise erklärt. Ein auch in dieser Hinsicht hinreichend geschulter Verwender kann die Leistungsfähigkeit der Anlage (und damit u.U. auch seine eigene) steigern.[3] Darüber hinaus kann er das nicht verschleißbedingte Auftreten von Schäden und damit den Anfall von vermeidbaren Reparaturen verhindern[4] und verschiedene Inspektions-, Wartungs- und sogar kleinere Reparaturarbeiten selbst durchführen,[5] ohne

---

1) Während die schriftliche Gebrauchsanweisung, wie oben erwähnt (zur Vermeidung von Wiederholungen sei auf die Begründung bei Krooss, R., Der technische Kundendienst ..., a.a.O., S 16 f. verwiesen), in der Regel als Bestandteil der Hauptleistung aufzufassen ist, stellt die darüber hinausgehende Schulung im Gebrauch im Normalfall durchaus eine freiwillig erbrachte Zusatzleistung und damit nach Maßgabe der obigen Definition eine Kundendienstleistung dar. Dies kann natürlich nur in den Fällen gelten, wo nicht auch sie von vornherein ein - womöglich sogar wesentlicher - Bestandteil des Kaufvertrages ist (wie bei manchen maschinellen Großanlagen oder beispielsweise bei Richtfunkstrecken) oder aber sich aus der Art der einzelnen Hauptleistung heraus als unabdingbare Notwendigkeit von selbst versteht (wie z.B. bei bestimmten elektromedizinischen Apparaturen).

2) Krooss spricht in solchen Fällen von "Gebrauchsanleitung"; vgl. Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 29; wir sprechen auch hier zur Vermeidung von Verwechslungen zwischen "Gebrauchsanweisung" und "Gebrauchsanleitung" von "Schulung im Gebrauch".

3) Vgl. Koch, W., Grundlagen und Technik des Vertriebs, a.a.O., Band I, S. 705.

4) Vgl. Frey, A.W., Service Policies, a.a.O., S. 189 sowie Koch, W., Grundlagen und Technik des Vertriebs, a.a.O., S. 705.

5) Frey bezeichnet daher die bei der Schulung im Gebrauch geleistete Erziehungsarbeit als "vorbeugenden Kundendienst"; vgl. Frey, A.W., Service Policies, a.a.O., S. 189.

hierzu jeweils auf den technischen Kundendienst des Herstellers oder Händlers angewiesen zu sein.
Ausgehend von dieser Möglichkeit, den Anfall von Reparaturen in gewissem Umfang durch gründliche Schulung zu vermeiden, gelangt Krooss im Anschluß an Seitz zu der Folgerung, daß "die einzelnen (technischen; Erg. d. Verf.) Kundendienstleistungen also manchmal bis zu einem gewissen Grad gegeneinander austauschbar sind".[1] Dieser Gedanke gilt, wie noch zu zeigen sein wird, in einem erheblich weiteren Umfange, als es aus dem Zusammenhang hervorgeht, in dem die zitierte Bemerkung von Krooss steht, der seine Aussage in Anlehnung an Frey und Seitz nur auf die Wechselwirkung zwischen den beiden technischen Kundendienstleistungen "Schulung im Gebrauch" und "Reparaturen" zu beziehen scheint.

2214 Inspektion

Die meisten technischen Güter mit elektro- oder verbrennungsmotorisch betriebenen Teilen müssen von Zeit zu Zeit auf ihre Funktionssicherheit, Leistungsfähigkeit, Verbrauchswirtschaftlichkeit und auf Verschleißerscheinungen inspiziert werden. Bald nach Beginn der Nutzung wird in einer ersten Inspektion festgestellt, ob überdurchschnittliche Verschleißerscheinungen oder sonstige Fehlfunktionen auftreten und ob sich der Verbrauch an Betriebs- und/oder Hilfsstoffen in den üblichen Grenzen hält.[2] Nach Klärung der Ursachen etwaiger Mängel und ihrer Behebung schließen sich an diese erste Inspektion während der gesamten Nutzungsdauer des technischen Gutes in regelmäßigen Intervallen[3] weitere Inspektionen an, wobei nach jeweils mehreren Zwischeninspektionen sehr umfassende Großinspektionen

---

1) Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 30 f.

2) Vgl. auch zur Bedeutung der ersten Inspektion Frey, A.W., Service Policies, a.a.O., S. 189.

3) Zur Bedeutung dieser Intervalle und zu den Versuchen zu ihrer Verlängerung vgl. unten Abschnitt 328.

vorgenommen werden.[1)]
Die einzelnen Intervalle bestimmen sich dabei entweder rein zeitlich (z.B. bei Büromaschinen, Meßinstrumenten, Heizungs- oder Kühlanlagen, Dichtungen u.a.m.) oder aber nach Maßgabe der abgegebenen Leistungsquanten. Außerdem können auch Zeitdauer und Leistungsabgabe gemeinsam nach ihrem jeweiligen Einfluß auf die Verschleißintensität in bestimmter Gewichtung die Länge der Intervalle zwischen den einzelnen Inspektionen bestimmen, die ihrerseits je nach der Länge der Intervalle selbst bei derselben Klasse technischer Güter unterschiedlich umfangreich sind. Die bei einer Großinspektion vorgenommenen Beschaffenheits- und Funktionskontrollen können sich beispielsweise bei Kraftfahrzeugen auf über 100 Einzelprüfungen erstrecken, die z.T. in simulierten Fahrsituationen (Bremsen-, Beschleunigungs-, Kompressions-, Geräuschpegel, Verbrauchs- und sonstige Messungen) durchgeführt werden.
Bei regelmäßiger und gewissenhafter Inspektion technischer Gü-

---

1) Gerade am Beispiel der Inspektion lassen sich besonders gut die Freiwilligkeit und die Zusätzlichkeit in ihrer konstitutiven Bedeutung als Kriterien einer jeden echten Kundendienstleistung darstellen.
Bei den meisten inspektionsbedürftigen technischen Gütern ist die ordnungsgemäße Durchführung der ersten Inspektion durch den Verkäufer eine Voraussetzung aller Garantieansprüche. Somit ist die erste Inspektion eine Zusatzleistung, zu deren Erbringung der Verkäufer von vornherein aus dem Kaufvertrag heraus verpflichtet ist. Daher werden solche ersten Inspektionen zwar zusätzlich zur Hauptleistung, nicht aber (im juristischen Sinne) freiwillig erbracht und können somit nach Maßgabe der obigen Definition nicht als Kundendienstleistungen gelten. Demgegenüber sind die (sich inhaltlich von den ersten nicht unterscheidenden) späteren Inspektionen im Normalfall - sofern sie vom Verkäufer des inspektionsbedürftigen technischen Gutes erbracht werden - durchaus als dessen Kundendienstleistungen anzusehen, da der Verwender des inspektionsbedürftigen technischen Gutes in der Regel keinen aus dem Kaufvertrag heraus begründeten juristischen Anspruch auf kundendienstliche Betreuung speziell gegenüber "seinem" Verkäufer hat. Diese Unterscheidung mag dem Praktiker spitzfindig und für den täglichen Konkurrenzkampf wenig bedeutungsvoll erscheinen. Sie eröffnet aber wenigstens die Möglichkeit, eindeutig zu unterscheiden, ob ein und dieselbe Leistung - im betrachteten Falle eine Inspektion - im konkreten Einzelfall dem technischen Kundendienst zuzurechnen oder aber als Hauptleistung anzusehen ist, also lediglich eine technische Dienstleistung darstellt, was im Hinblick auf ihre Akquisitionskraft in Bezug auf den Anbieter der betreffenden Hauptleistung u.U. überaus bedeutungsvoll sein kann; vgl. hierzu auch Abschnitt 33.

ter lassen sich entstehende Schäden oder bald zu erwartende Ausfälle noch vor ihrem Auftreten, das sich meist in mehrfacher Weise ankündigt, prognostizieren und relativ leicht beheben. Dadurch werden alle im Fall ihres unerwarteten Auftretens zu gewärtigenden unangenehmen bis katastrophalen Auswirkungen von vornherein unterbunden.[1] Hierin ist auch der Grund für alle diejenigen gesetzlichen Vorschriften zu suchen, die u.a. bei allen motorisch betriebenen Verkehrsmitteln und bei den meisten Fabrikationsmaschinen regelmäßige und sehr umfassende Inspektionen durch die Technischen Überwachungsvereine und -ämter in bestimmten, produktindividuell unterschiedlich langen Zeitintervallen zwingend vorschreiben.[2]

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die Inspektion als vorbeugende Maßnahme zwar die Reparatur als solche nicht zu ersetzen[3] und das Auftreten von Defekten nicht zu verhindern vermag. Sie kann aber entscheidend dazu beitragen, entstehende Defekte und deren Auswirkungen in ihrem Umfang zu begrenzen[4] und auf diese Weise den Reparaturaufwand zu vermindern.

2215 Wartung

Zwischen Wartung und Inspektion bestehen mannigfaltige Parallelen und Wechselwirkungen. Beide technischen Kundendienstleistungen[5] treten in aller Regel bei den gleichen technischen

---

1) Vgl. Buxbaum, Robert C., Vehicle Failures Linked To Deaths, in: New York Times v. 20. 4. 1966, S. 49; ähnlich auch Krooss, R., Der Technische Kundendienst..., a.a.O., S. 31 f.

2) Vgl. Buxbaum, R., Vehicle Failures Linked To Deaths, a.a.O., S. 49 und die dort angeführte Auswertung der umfassenden Untersuchung über die Korrelation zwischen der Strenge der gesetzlichen Vorschriften und der Unfallhäufigkeit; vgl. ferner Der moderne Kraftfahrzeugbetrieb, o.V., in: Kraftband (Zentralorgan des deutschen Kraftfahrzeughandwerks), 35. Jg. 1962, Heft 1, S. 20.

3) Vgl. unten Abschnitt 2222.

4) Vgl. Buxbaum, R.C., Vehicles Failures Linked To Deaths, a.a.O., S. 49.

5) Auch die Wartung ist nach Maßgabe der obigen Definition natürlich nur dann dem Kundendienst zuzurechnen, wenn sie von einem Unternehmen freiwillig angeboten und erbracht wird, das in irgendeiner Form (als Hersteller oder Händler) in den

Gütern und zudem in Intervallen auf, die nach den gleichen Gesichtspunkten festgelegt werden. Ebenso wie bei den Inspektionen folgt auch ein "Großer Wartungsdienst" auf jeweils mehrere kleinere Wartungsdienste. Ein solcher "Großer Wartungsdienst" kann je nach den Eigenschaften und der Nutzungsweise des jeweiligen technischen Gutes im wesentlichen die folgenden Arbeitsleistungen umfassen:
Reinigung aller technischen Aggregate,
Ersatz der Hilfsstoffe wie Flüssigkeiten in den hydraulischen Systemen, Öle etc.,
Austausch sonstiger Verbrauchsmaterialien wie Wicklungen, Elektroden, Dichtungen, Filter, Zündkerzen etc.,
Schmierdienste der verschiedensten Art sowie
Nachjustierung derjenigen Teile, deren Einstellungen sich während der Nutzung verschoben haben.
Aus der Art dieser einzelnen Arbeitsleistungen ergibt sich auch das Verhältnis zwischen Wartung und Inspektion. Beide wirken vorbeugend[1)] und dienen den gleichen Zwecken (u.a. Erhaltung des Wertes, der Funktionssicherheit und Leistungsfähigkeit eines technischen Gutes). Außerdem ergänzen sich beide insofern, als die Gründlichkeit und Regelmäßigkeit der Wartungsdienste die Zahl der bei den Inspektionen sich zeigenden oder ankündigenden Defekte vermindert.

6 Reparatur

Die Reparatur ist die wichtigste Erscheinungsform technischer

---

Fortsetzung der Fußnote 5 von Seite 95:

Absatz der jeweiligen Hauptleistung, d.h. des speziellen wartungsbedürftigen technischen Gutes eingeschaltet war. Wenn die Wartung dagegen von einer hersteller- und händlerunabhängigen (sogenannten "freien") Werkstatt durchgeführt wird (vgl. auch unten Abschnitt 2234), handelt es sich um eine Hauptleistung und somit um eine technische Dienstleistung dieser Werkstatt, nicht aber um eine Zusatz- und damit Kundendienstleistung des Verkäufers der Hauptleistung (des wartungsbedürftigen technischen Gutes), die dessen akquisitorisches Potential stärkt (vgl. hierzu die ausführliche Behandlung der akquisitorischen Bedeutung des Kundendienstes im Abschnitt 33).

1) Vgl. auch Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 32.

Kundendienstleistungen.[1] Während die Installation, die Schulung im Gebrauch, die Inspektion und die Wartung nur bei bestimmten Gruppen technischer Güter vorkommen, treten reparaturverursachende Defekte infolge von Unfällen, Überbeanspruchung, unsachgemäßer Bedienung und/oder altersbedingtem Verschleißausfall bei a l l e n technischen Gütern auf. Je größer ein Defekt ist, desto mehr werden naturgemäß die Leistungsfähigkeit und Funktionssicherheit des betreffenden technischen Gutes eingeschränkt, so daß das Aufschieben größerer Reparaturen in aller Regel nicht nur unwirtschaftlich, sondern auch gefährlich ist.[2]

Da sich Reparaturen nur sehr beschränkt standardisieren lassen und Maschinen daher lediglich in begrenztem Umfang eingesetzt werden können, mußte früher mühselig mehr oder minder von Hand repariert werden.[3] Heute neigt man bei allen technischen Gütern in zunehmendem Maße dazu, schadhafte Teile nicht mehr

---

1) Am Beispiel der Reparatur läßt sich wiederum deutlich zeigen, daß ein und dieselbe technische Dienstleistung durchaus nicht per se, sondern nur unter bestimmten Voraussetzungen, nämlich wenn sie als freiwillige Zusatzleistung angeboten und erbracht wird, dem technischen Kundendienst zuzurechnen ist.

Dagegen können diejenigen Reparaturen, die aufgrund von im Kaufvertrag vereinbarten und somit rechtlich fundierten Garantieansprüchen durchgeführt werden, infolge mangelnder Freiwilligkeit dem absatzpolitischen Instrument Kundendienst ebensowenig subsumiert werden wie alle Reparaturen, die von einer nicht am Absatz des speziellen reparaturbedürftigen Exemplars eines bestimmten technischen Gutes beteiligten Werkstatt vorgenommen werden. Bei den von einer solchen hersteller- und händlerungebundenen Werkstatt durchgeführten Reparaturen handelt es sich nicht um (zusätzliche) Kundendienstleistungen, sondern um technische Dienstleistungen, die - da sie von der betreffenden Werkstatt als deren Hauptleistung erbracht werden - nicht dem absatzpolitischen Instrument Kundendienst des Herstellers (oder seiner Absatzorgane) des reparaturbedürftigen technischen Gutes zuzurechnen sind; vgl. hierzu auch den Abschnitt 2234.

2) Vgl. hierzu unten Abschnitt 2222.

3) Vgl. zur Entstehung der ersten Kraftfahrzeugwerkstätten aus Schmieden und Schlossereien: Der moderne Kraftfahrzeugbetrieb, o.V., in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 1, S. 18.

langwierig zu reparieren,[1] sondern sie einfach durch neue oder generalüberholte Teile zu ersetzen.[2] Dieses Verfahren, das im 2. Weltkrieg erstmals in größerem Ausmaß bei der Behebung von Defekten an Rüstungsmaterial eingesetzt wurde[3] und sich seither auf immer neue Anwendungsbereiche ausdehnte, weist gegenüber der Reparatur im herkömmlichen Sinn bedeutende Vorteile auf.

Die Ersatzteile werden in vollautomatischer und eng spezialisierter Großserienfertigung auf den gleichen Maschinen wie die verbrauchten, auszuwechselnden Teile hergestellt oder überarbeitet[4] und übertreffen daher an Genauigkeit jede Reparatur von Hand.

Darüber hinaus lassen sich mit dem Austauschverfahren gegenüber der Reparatur beträchtliche Zeit- und Kosteneinsparungen erzielen, die die Anwendung des Austauschverfahrens in Reparaturwerkstätten geradezu erzwingen.[5]
Von der gesamten Arbeitszeit, die für den Ausbau der schadhaften Teile, deren Reparatur und den Wiedereinbau benötigt wird, entfällt beim Austauschverfahren die für die eigentliche Reparatur aufgewendete, meist mit Abstand bedeutsamste Zeitspanne. Selbst das relativ wenig Zeit beanspruchende Austauschen der defekten Teile gegen neue erfordert keine vollausgebildete Ar-

---

1) Vor dem 2. Weltkrieg hatten die Meister in den Kraftfahrzeugwerkstätten noch die Zeit und die Fertigkeit, die meisten benötigten Ersatzteile für die relativ wenigen und einfachen Automobile selbst anzufertigen, wenn sie nicht mehr repariert werden konnten; vgl. Das Ersatzteilgeschäft, o.V., in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 12, S. 486.

2) Gross nannte bereits 1958 die typische amerikanische Garage oder Reparaturwerkstatt "in erster Linie ein Handelsgeschäft für Ersatzteile;" vgl. Gross, H., Small Business im großen Markt, Düsseldorf 1958, S. 52.

3) Graf Seherr - Thoss (ADAC) am 24. 2. 1966.

4) Während geringwertige Teile im Fall eines Defekts ausnahmslos weggeworfen werden, senden die einzelnen Werkstätten die noch nicht völlig unbrauchbaren höherwertigen Teile an den jeweiligen Hersteller, der sie serienmäßig maschinell generalüberholt.

5) Vgl. Das Ersatzteilgeschäft, o.V., a.a.O., S. 487.

beitskraft,[1] da die hochqualifizierten Arbeitskräfte, die früher die gesamte Reparatur durchführen mußten, um deren gewissenhafte Erledigung zu gewährleisten, beim Austauschverfahren nur noch die "Reparatur" zu überwachen brauchen.
Wenn der Defekt in den Räumen des Verwenders behoben wird, genügt bei Anwendung des Austauschverfahrens meist ein einmaliger Besuch des Kundendiensttechnikers, da das Mitnehmen von einzelnen Teilen oder des ganzen technischen Gutes zur Reparatur in der Werkstatt und die Wiederanlieferung und Neuinstallation bei einem bloßen Austausch der Teile nicht mehr nötig sind.

Die Gesamtsumme der solchermaßen bewirkten beträchtlichen Einsparungen an Arbeitszeit und die Möglichkeit des teilweisen Einsatzes angelernter Kräfte bedeuten eine spürbare Entlastung für die Kundendienstwerkstätten.[2] Aus diesem Grund und auch wegen seiner hohen Gewinnmöglichkeiten[3] wird das Austauschverfahren von allen händlergebundenen und freien Reparaturwerkstätten begrüßt.
Auch für den Hersteller der reparaturbedürftigen technischen Güter bietet das Austauschverfahren Vorteile. Abgesehen davon, daß das akquisitorische Potential seiner Produktmarken infolge der für den Kunden mit diesem Verfahren verbundenen Vorteile, auf die sogleich noch eingegangen werden wird, erheblich gesteigert wird, fließt ihm gewissermaßen ein beträchtlicher Teil des bei seinen Erzeugnissen anfallenden Reparaturgeschäfts zu, da er die für das Austauschverfahren lebenswichtigen Ersatzteile liefert und damit sein Geschäftsvolumen gewinnbringend vergrößert. Dabei bleibt es unerheblich, ob er diese Ersatzteile selbst herstellt oder im Lohnauftrag vergibt: Das Ersatzteilgeschäft ist für alle Beteiligten ein überaus lukrativer Ertragsbildungsbereich.[4]

---

1) Vgl. Job, Die Berührungspunkte des Kundendienstes mit dem Ersatzteildienst, in: BMW Meister-Service, München 1965, S.42.

2) Vgl. denselben, ebenda, S. 42.

3) Vgl. denselben, ebenda, S. 41 f. sowie Moore, James C., Dealer Opportunities In The Parts And Accessories Market, Washington 1965, S. 1 ff.; vgl. auch die folgenden Ausführungen im obigen Text.

4) In diesem Sinne äußerten sich auch die meisten Vertreter der durch Interviews erfaßten Branchen; vgl. auch unten Abschnitt 225.

Für den Verwender des reparaturbedürftigen technischen Gutes ist die Anwendung des Austauschverfahrens ebenfalls vorteilhaft. Aufgrund der hohen Stundenlöhne, die Kundendiensttechniker in allen Branchen erhalten,[1] ergibt sich aus der drastisch verminderten Arbeitszeit selbst unter Berücksichtigung des Kaufpreises für neue oder generalüberholte Teile in der Regel eine beträchtliche Verbilligung von Instandsetzungsarbeiten durch das Austauschverfahren. Darüber hinaus wird durch dieses Verfahren die Zeitspanne verringert, während welcher der Besitzer eines technischen Gutes auf dessen Nutzung verzichten muß.[2] Abgesehen davon, daß die Werkstätten nun mehr Kunden betreuen können, wodurch die Wartezeiten gesenkt werden, können manche reparaturbedürftigen Erzeugnisse sogleich wieder mitgenommen werden, so daß der Zeitaufwand für die Wiederabholung entfällt, da viele früher langwierige Reparaturen bei Anwendung des Austauschverfahrens im Schnelldienst erledigt werden können. Abschließend sei noch erwähnt, daß in der Regel das einwandfreie Funktionieren der reparierten bzw. eingesetzten Teile gewährleistet wird. Die Garantie erstreckt sich dabei auf den gleichen Zeitraum, auf den sich die Garantie beim Neukauf des betreffenden technischen Gutes bezog.[3]

2217 Versorgung mit Ersatzteilen

Ohne daß bisher überhaupt auf die Versorgung mit Ersatzteilen eingegangen worden ist, läßt sich aus den vorstehenden Ausführungen über die Reparatur ersehen, daß zwischen diesen beiden technischen Kundendienstleistungen besonders enge Beziehungen bestehen.[4] Auch die Ersatzteilversorgung kommt bei fast allen technischen Gütern vor. Es sind heute kaum mehr Reparaturen ohne Ersatzteile möglich; außerdem werden auch für die (allerdings nur bei bestimmten technischen Gütern anfallenden) Wartungs-

---

1) Vgl. unten Abschnitt 224.

2) Vgl. das Beispiel bei Seitz, Fritz, Kundendienst und Garantieverpflichtungen, in: VDI - Taschenbuch Industrieller Vertrieb, Düsseldorf 1957, S. 294.

3) Vgl. Gewähr bei Fuß, o.V., in: Gute Fahrt, Jg. 1964, Heft 6, S. 18f.

4) Vgl. Job, Die Berührungspunkte des Kundendienstes mit dem Ersatzteildienst, a.a.O., S. 39 ff.

dienste Ersatzteile in Form von auszutauschenden Verbrauchsmaterialien (Zündkerzen, Dichtungen, Filter etc.) benötigt.

Für jeden Hersteller technischer Güter ist es infolge der engen Beziehungen zwischen Reparatur und Ersatzteilbedarf und infolge der Dringlichkeit, mit der die Verwender aller Arten von technischen Gütern diese beiden technischen Kundendienstleistungen nachfragen,[1] eine unumgängliche Notwendigkeit, ein möglichst dichtes Netz von regional gestreuten Ersatzteillagern zu unterhalten.[2] Man erwartet heute in den technischen Branchen, daß jede Kundendienstwerkstatt die gebräuchlichsten Ersatzteile für die neueren Modelle in ausreichender Menge lagert.[3][4] Es leuchtet daher ohne weiteres ein, daß der präsum-

---

1) Vgl. Das Ersatzteilgeschäft, o.V., a.a.O., S. 486 ff.

2) Vgl. hierzu Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 341 sowie Job, Die Berührungspunkte des Kundendienstes mit dem Ersatzteilgeschäft, a.a.O., S. 40.

3) So werden beispielsweise die Absatzerfolge deutscher Nutzfahrzeughersteller im Ausland vornehmlich auf deren einwandfreie Ersatzteilversorgung zurückgeführt; vgl. Philips, Rothar, Chancen für deutsche Laster, in: Süddeutsche Zeitung v. 10. 11. 1965, S. 33.

4) Während der Zusatzcharakter der Versorgung mit Ersatzteilen außer Zweifel stehen dürfte, erscheint es angebracht, diese Zusatzleistung in Bezug auf das zweite für die Zurechenbarkeit zum Kundendienst erforderliche Kriterium - die Freiwilligkeit - eigens zu untersuchen.
Es wurde bereits oben im Abschnitt 212 bei der Ableitung der Definition von Kundendienstleistungen als freiwillig erbrachten Zusatzleistungen darauf hingewiesen (und wird sich im weiteren Verlauf der Untersuchung noch mehrfach als bedeutungsvoll erweisen), daß die Freiwilligkeit im Sinne dieser Definition r e i n j u r i s t i s c h als die Freiheit von jeglicher i m K a u f v e r t r a g v o n v o r n h e r e i n begründeten oder aus ihm herzuleitenden rechtlichen Verpflichtung d e s V e r k ä u f e r s g e g e n ü b e r d e m K ä u f e r zur Erbringung der in Bezug auf ihre Zurechenbarkeit zum Kundendienst in Frage stehenden Zusatzleistungen zu verstehen ist.
Unbeschadet dieser aus dem Fehlen einer vertragsrechtlichen Verpflichtung g e g e n ü b e r d e m K u n d e n resultierenden "juristischen Freiwilligkeit", mit der ein Verkäufer einer übergeordneten Hauptleistung zusätzlich zu dieser verschiedene Nebenleistungen erbringt, kann jedoch - wie oben bei der Versorgung mit Ersatzteilen dargestellt - ein starker Wettbewerbsdruck (und bei Handelsorganen außerdem auch eine vertragsrechtliche Verpflichtung g e g e n ü b e r dem H e r s t e l l e r der Hauptleistung) die

tive Verwender eines technischen Gutes bei seinem Kaufentscheid ceteris paribus dem größeren Hersteller den Vorzug gibt, da dessen technischer Kundendienst vermutlich gerade unter dem Gesichtspunkt der Ersatzteilversorgung besser und dichter organisiert ist als der eines kleineren, relativ unbekannten Herstellers, bei dem nicht einmal der zukünftige Verbleib im Markt gesichert erscheint.[1)]

Da der Unterhalt von Ersatzteillagern ohnehin erhebliche Kapitalmittel bindet, versuchen viele Hersteller technischer Güter in Zusammenarbeit mit ihren Vertragswerkstätten, durch permanente Inventur und automatische Nachbestellung beim Verkauf eines bestimmten Teiles einen goldenen Mittelweg zwischen einer über das unbedingt notwendige Maß hinausgehenden und damit zu teuren Lagerhaltung und einer zu Verzögerungen führenden Unterversorgung der einzelnen Werkstätten mit häufig gebrauchten Ersatzteilen zu erreichen.
Ausgefallene Ersatzteile, die nur selten und zwar hauptsächlich für die Reparatur älterer Modelle benötigt werden, können von kleineren Kundendienstwerkstätten, die nicht über ein komplettes Ersatzteillager verfügen, bei Bedarf von den Ersatzteillagern der Gebietsgroßhändler oder von den dezentralisierten Ersatzteilstützpunkten der Hersteller abgerufen werden.[2)]

Es läßt sich keine allgemeine Regel aufstellen, wie lange die

---

Fortsetzung der Fußnote 4 von Seite 101:

Erbringung solcher Zusatzleistungen mit mindestens dem gleichen Nachdruck erzwingen, wie dies eine im Kaufvertrag vereinbarte Verpflichtung gegenüber dem Kunden könnte.
Da jedoch die dieser Untersuchung zugrundeliegende Definition des Kundendienstes ausschließlich auf die juristische Freiwilligkeit g e g e n ü b e r d e m K u n d e n (als dem Nutznießer der jeweiligen Zusatzleistungen) abstellt, wird von dem - wie oben dargestellt - besonders bei der Ersatzteilversorgung deutlich werdenden Zwang zur Erbringung dieser Nebenleistungen infolge des Wettbewerbsdruckes (oder aufgrund einer Verpflichtung gegenüber dem Hersteller der Hauptleistung) die Zurechenbarkeit der Ersatzteilversorgung (deren Zusatzcharakter ohnehin auf der Hand liegt) zum Kundendienst nicht beeinträchtigt.

1) Vgl. Converse, P.D., Huegy, H.W. und Mitchell, R.V., Elements of Marketing, a.a.O., S. 366 sowie Staudt, T.A. und Taylor, D.A., A Managerial Introduction to Marketing, a.a.O., S.153f.

2) Vgl. Secrest James D., Satisfying Customers for Profit, Indianapolis - New York 1960, S. 48 f.

Hersteller Ersatzteile für ein bestimmtes Modell lagern, da die Reparaturanfälligkeit, die durchschnittliche Lebensdauer und die Nutzungsweise von einem technischen Gut zum anderen variieren;[1] außerdem behandelt nicht jeder Verwender sein Gerät gleich schonend. Die Hersteller rechnen in aller Regel mit einer maximalen Lebensdauer, die zwischen 50 und 100 % über der (selten) statistisch ermittelten oder (meist) geschätzten durchschnittlichen Lebensdauer ihrer Erzeugnisse liegt. Bei amerikanischen Haushaltsgeräten kann man erfahrungsgemäß die maximale Lebensdauer mit etwa 12 Jahren ansetzen; dementsprechend lagert man Ersatzteile für die einzelnen Typen höchstens 15 Jahre von ihrem letzten Verkauf an gerechnet.[2]
In Deutschland hat man in wenigen Fällen umfassende Kenntnis von der Altersschichtung und der Lebensdauer der eigenen Erzeugnisse. Dennoch kommt es nach Aussagen der Praxis nur in seltenen Einzelfällen vor, daß die Unmöglichkeit, Ersatzteile für veraltete Modelle zu beschaffen, zum Verzicht auf das etwaige restliche Leistungspotential eines defekten technischen Gutes zwingt. Vereinzelt werden sogar noch heute Ersatzteile für technische Güter gelagert, die vor dem Krieg in Betrieb genommen wurden und heute nur noch höchst selten in Gebrauch sind, wie z.B. manche Liebhaber-Automobile, Textil- und Druckereimaschinen.

2218 Hilfestellung bei der Überbrückung von reparaturbedingtem Nutzungsausfall und von Spitzenbedarf

In zunehmendem Maße gewinnt auch in Deutschland eine Kundendienstleistung[3] an Bedeutung, die in den Vereinigten Staaten schon seit langem von vielen Händlern und vereinzelt auch von den Herstellern verschiedener technischer Branchen angeboten

---

1) Vgl. Seitz, F., Kundendienst und Garantieverpflichtungen, a.a.O., S. 294.

2) Prof. Dr. F.I. Millar (Universität Dallas) am 1. 4. 1966; Mr. Stewart und Mr. Schackmann (Sears, Roebuck & Co) am 4. 4. 1966; Mr. Henderson (Montgomery Ward) am 8. 4. 1966; Mr. Pratt und Mr. Richardson (beide General Electric Co.) am 14. 4. 1966.

3) Auf die Zurechenbarkeit dieser Leistung zum technischen Kundendienst wird nachfolgend noch näher eingegangen.

wird: Die kurzfristige leih- oder mietweise Überlassung von bestimmten technischen Gütern an Kunden, um diesen bei der Überbrückung zeitlich begrenzter Schwierigkeiten zu helfen.

Einerseits braucht dadurch der Besitzer eines reparaturbedürftigen technischen Gutes während der Dauer der Reparatur nicht auf dessen Nutzung zu verzichten. Dadurch werden besonders bei langwierigen Reparaturen (z.B. bei Präzisionsinstrumenten aller Art) und/oder bei starker Abhängigkeit von der ununterbrochenen Einsatzfähigkeit des wartungs- oder reparaturbedürftigen technischen Gutes (z.B. bei Trockenrasierern oder Hörgeräten)[1] Unannehmlichkeiten oder gar bedeutende Verluste (Glieder von Maschinenstraßen, Erntemaschinen[2] etc.)[3] vermieden.

Zum anderen kann man gewerblichen Kunden durch die kurzfristige Überlassung von zusätzlichen Nutzungseinheiten (insbesondere von Maschinen aller Art) helfen, temporären Spitzenbedarf (Quartalsende, Erntezeit etc.) ohne eine langfristig unrentable Ausweitung ihres Anlagenbestandes zu bewältigen.[4]

Diese kurzfristige Nutzungsüberlassung kommt als Kundendienstleistung heute in beiden Anwendungsbereichen nur bei techni-

---

1) Viele amerikanische Kundendienstwerkstätten gehen sogar soweit, ihren Kunden durch die Stellung eines tragbaren Fernsehgerätes einen Verzicht auf beliebte Unterhaltungssendungen während der Dauer der Reparatur, Ersatzteilbesorgung etc. zu ersparen; vgl. u.a. Secrest, J.D., Satisfying Customers for Profit, a.a.O., S. 52

2) Vgl. zu diesem Beispiel Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 33 und die dort angegebene Literatur.

3) Zur Unverhältnismäßigkeit des durch den Ausfall eines einzigen technischen Gutes möglicherweise entstehenden Gesamtnutzenentgangs vgl. auch unten Abschnitt 2222.

4) Dieser zweite Anwendungsbereich wird übrigens von Löbel und Krooss völlig übersehen. Während Löbel mit der Bezeichnung "Ersatzstellung bei Reparaturen" den Anwendungsbereich dieser technischen Kundendienstleistung zu eng faßt, wird sie bei Krooss überhaupt nicht als eigene Kundendienstleistung angeführt, sondern lediglich als "Ergänzung zur Reparaturleistung" kurz erwähnt; vgl. Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 101 f. und Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 33.

schen Gütern vor.[1] Aus diesem Grunde wird sie hier den technischen Kundendienstleistungen zugerechnet, obwohl sie ihrem Wesen nach - wie die in der Fußnote 1 auf dieser Seite aufgeführten, beliebig vermehrbaren Beispiele zeigen - durchaus nicht für alle Zukunft auf technische Güter beschränkt bleiben muß. Es ist daher ohne weiteres möglich, daß man diese Kundendienstleistung in der Zukunft nicht mehr als technische, sondern als kaufmännische Kundendienstleistung betrachten muß, falls und sobald sie einmal im Zuge der wirtschaftlichen Entwicklung und der Erschließung neuer Leistungsbereiche für den Kundendienst auch bei nichttechnischen Gütern vorkommen sollte.
Diese Kundendienstleistung wird allerdings immer auf solche - in Serienfertigung hergestellte - Güter beschränkt bleiben, deren Transport und Inbetriebnahme nicht infolge ihres Gewichts, ihrer Sperrigkeit, Empfindlichkeit und ihres komplizierten Einsatzes zu Schwierigkeiten führen, die in keinem angemessenen Verhältnis zu den durch eine solche kurzfristige Nutzungsüberlassung erzielbaren Vorteilen stehen.

Es ist für die Beurteilung des Kundendienstcharakters einer solchen kurzfristigen Nutzungsüberlassung unbeachtlich, ob sie leih- oder mietweise erfolgt, solange sie eindeutig als freiwillige Zusatzleistung der Reparaturwerkstatt, des Händlers oder des Herstellers anzusehen ist. Wenn dagegen - wie in Fußnote 1 auf dieser Seite ausgeführt - eine solche Nutzungsüber-

---

1) Scheinbare Ausnahmen von dieser Beschränkung der hier behandelten Kundendienstleistung ausschließlich auf technische Güter (als Beispiele seien nur der "Verleih" - in Wirklichkeit handelt es sich um m i e t w e i s e Nutzungsüberlassung - von bestimmten Kleidungsstücken sowie die Vermietung von Räumen und Nutzungsgütern aller Art für besondere Anlässe erwähnt) erweisen sich bei näherer Betrachtung als durchaus kompatibel mit der obigen Feststellung. In solchen Fällen wird nämlich die kurzfristige Nutzungsüberlassung als Hauptleistung von auf derartige Dienstleistungen spezialisierten Unternehmen erbracht und fällt somit nach der dieser Untersuchung zugrundeliegenden Definition nicht unter den Begriff der Kundendienstleistung. In den Fällen jedoch, in denen eine derartige kurzfristige Nutzungsüberlassung die konstitutiven Merkmale einer Kundendienstleistung - Freiwilligkeit und Zusätzlichkeit im oben definierten Sinne - aufweist, handelt es sich aus h e u t i g e r Sicht (vgl. allerdings die weiteren Ausführungen über die Möglichkeit einer späteren Ausweitung dieser Kundendienstleistung auf nichttechnische Güter) eindeutig um eine technische Kundendienstleistung.

lassung einen eigenständigen Ertragsbildungsbereich oder gar die alleinige Geschäftsgrundlage (bei Unternehmungen, die sich ausschließlich mit der Vermietung bestimmter technischer Güter befassen) darstellt, handelt es sich nicht mehr um eine zusätzliche, freiwillig neben der eigentlichen Hauptleistung erbrachte N e b e n leistung (Kundendienstleistung), sondern um die Hauptleistung selbst (Dienstleistung).

Auch wenn das zur Verfügung gestellte Produkt wirtschaftlicher, gefälliger, sicherer, kurz, in irgendeiner Weise besser ist als das bereits im Besitz des Kunden befindliche und die Überlassung nicht nur die Zeit der Reparatur oder des Spitzenbedarfs überbrücken, sondern den Kunden gleichzeitig zur Anschaffung des verbesserten Modells bewegen soll, ist in einer solchen Nutzungsüberlassung - insbesondere auch in Anbetracht der dieser Untersuchung oben im Abschnitt 1234 zugrundegelegten differenzierten Gliederung des absatzpolitischen Instrumentariums - weniger eine Kundendienstleistung als vielmehr eine Werbemaßnahme zu sehen.
Verwandt mit der leih- oder mietweisen Überlassung von Maschinen etc. als Kundendienstleistung ist die Einrichtung eines meist als Servicebüro bezeichneten Büros, in dem diejenigen Arbeiten gewerblicher Kunden durchgeführt werden, die sie infolge eines reparaturbedingten Ausfalls oder der auf Normalbeschäftigung, nicht aber auf Spitzenbelastung dimensionierten Kapazität ihrer Anlagen nicht selbst erledigen können.[1)]

2219 Interdependenzen zwischen den einzelnen technischen Kundendienstleistungen.

In den vorstehenden Abschnitten sind die
- -Installation
- -Schulung im Gebrauch
- -Inspektion
- -Wartung
- -Reparatur
- -Versorgung mit Ersatzteilen
- -Überbrückung von reparaturbedingtem Nutzungsausfall

---

1) Für die Zurechenbarkeit der Unterhaltung solcher Einrichtungen zum Kundendienst gelten die obigen Ausführungen analog.

als möglicherweise (soweit die konstitutiven Merkmale der Freiwilligkeit und Zusätzlichkeit im oben definierten Sinne vorliegen) dem technischen Kundendienst zurechenbar erkannt und in ihrem Wesen dargestellt worden.

Die zuletzt angeführte Leistung "Überbrückung von reparaturbedingtem Nutzungsausfall", die dem technischen Kundendienst, wie bereits oben angeführt wurde,[1] ohnehin nur mit bestimmten Einschränkungen zuzurechnen ist, steht - von ihrer zeitlichen Verbindung mit Reparatur- (u.U. auch Inspektions- und Wartungs-) diensten abgesehen - kaum in einer besonderen Beziehung zu anderen technischen Kundendienstleistungen.
Dagegen sind zwischen eben diesen anderen technischen Kundendienstleistungen untereinander verschiedene Interdependenzen bzw. Gemeinsamkeiten festzustellen.

Zum einen kommen die technischen Kundendienstleistungen

- Installation
- Schulung im Gebrauch
- Inspektion
- Wartung

nicht bei allen technischen Gütern vor, wobei Inspektions- und Wartungsdienste zumeist nebeneinander bei denselben technischen Gütern auftreten.

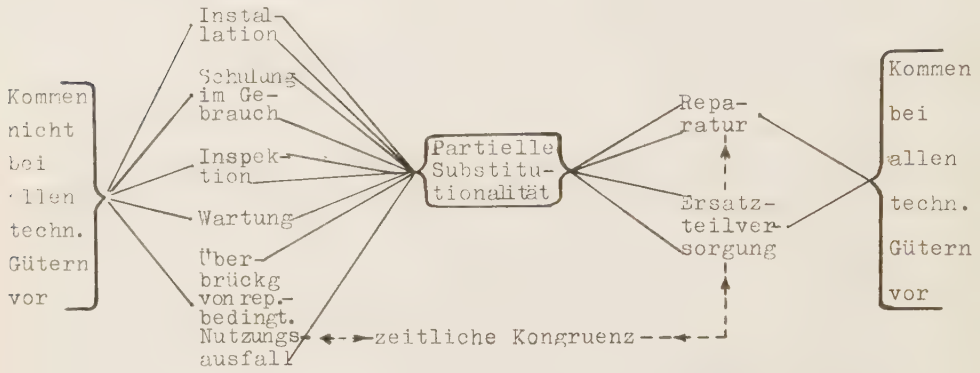
Zum anderen stehen diese vier technischen Kundendienstleistungen insofern in enger Beziehung zueinander und auch zu den technischen Kundendienstleistungen Reparatur und Ersatzteilversorgung (die ihrerseits eng miteinander verbunden sind und beide - im Gegensatz zu den vorgenannten technischen Kundendienstleistungen - bei allen Arten von technischen Gütern vorkommen), als die Gründlichkeit, mit welcher die ersteren technischen Kundendienstleistungen vorgenommen werden, sich ceteris paribus umgekehrt proportional zur Nachfrage nach Reparaturleistungen und damit nach Ersatzteilen verhält.

Abschließend lassen sich diese Zusammenhänge in systematischer

---

1) Vgl. oben Abschnitt 2218.

Zusammenfassung beispielsweise in folgendem Schema veranschaulichen:



222 Der Anwendungsbereich und die direkten Zwecke technischer Kundendienstleistungen

2221 Der Anwendungsbereich technischer Kundendienstleistungen

Die Güter, auf die das Vorkommen technischer Kundendienstleistungen ausschließlich beschränkt ist, wurden im bisherigen Verlauf der Untersuchung global unter dem Oberbegriff "technische Güter" zusammengefaßt. Diese vereinfachende Zusammenfassung, die auch in der absatzwirtschaftlichen Literatur häufig Verwendung findet, ist jedoch insofern ungenau, als keine einheitliche Meinung darüber besteht, was das Wesen technischer Güter ausmacht und welche Güter dieser Klasse zuzurechnen sind. Es erscheint daher angebracht, den Kreis derjenigen Güter, bei deren Inbetriebnahme und Nutzung technische Kundendienstleistungen anfallen, genauer abzugrenzen, so daß ganz klar wird, welche speziellen Arten von Gütern gemeint sind, wenn nachfolgend im Zusammenhang mit technischen Kundendienstleistungen weiterhin ohne nähere Spezifizierung von "technischen Gütern" schlechthin die Rede sein wird.

Technische Kundendienstleistungen treten bei Produktionsgütern u n d bei Konsumgütern auf;[1] dies allein schon deshalb, weil

1) Vgl. auch Seitz, F., Kundendienst und Garantieverpflichtungen, a.a.O., S. 289 f.

viele Güter sowohl konsumtiv als auch produktiv genutzt werden können.[1] Dagegen kommt der wirtschaftstheoretischen Klassifizierung der Güter in Gebrauchs- und Verbrauchsgütern insofern eine wesentliche Bedeutung zu, als technische Kundendienstleistungen bei Verbrauchsgütern in aller Regel nicht anfallen.[2] Inspektionen, Wartungsdienste, Reparaturen und die Versorgung mit Ersatzteilen sind nämlich bei solchen Gütern gegenstandslos, die im Verbrauchsakt aufgehen und durch die einmalige Nutzung zerstört werden ; auch Installationen und intensive Gebrauchsschulung kommen bei Verbrauchsgütern höchstens in seltenen Ausnahmefällen vor.[3] Die Langlebigkeit ist demnach die Voraussetzung für das Vorkommen und die Notwendigkeit von technischen Kundendienstleistungen im oben durch die Erscheinungsformen gekennzeichneten Sinne. Diese Kundendienstleistungen treten entweder als zwangsläufige Folgen einer gewissen produktindividuell durch Leistungsabgabe und Alterungsprozeß und durch sonstige sachbezogene Umstände (wie z.B. Lagerung, Klimaeinflüsse, Gleichmäßigkeit der Nutzungsweise u.a.m.) bestimmten Abnutzungsverbindlichkeit auf (Installation, Wartung, Reparatur und Ersatzteilversorgung) oder ermöglichen überhaupt erst die langfristige Nutzung (Installation, Schulung im Gebrauch).

Ein zweites Kriterium technischer Güter ist ihre komplizierte Konstruktion. Sie ergibt sich aus der Verbindung einer Vielzahl von Einzelaggregaten, die in mechanischen, elektronischen und/oder

---

1) Aus diesem Grunde ist der Unterteilung aller Sachgüter in Produktions- und Konsumgüter die Unterscheidung von produktiv gegenüber konsumtiv genutzten Gütern vorzuziehen; vgl. Schäfer, E., Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 326; ähnlich auch Bulach, Karl, Marktforschung für Investitionsgüter, in: Absatzwirtschaft, Baden-Baden 1964, S. 223 f. Diese Unterscheidung wird sich im weiteren Verlauf dieser Untersuchung noch mehrfach als bedeutungsvoll erweisen.

2) Die gleiche Meinung vertritt auch Löbel, V., Kundendienst..., a.a.O., S. 42, S. 87 und S. 109.

3) Es sei nachdrücklich darauf hingewiesen, daß die Veranstaltung von Koch-, Back- und anderen Kursen, in deren Mittelpunkt Verbrauchsgüter stehen, zu den technischen Kundendienstleistungen gehört und sich grundlegend von der auf technische Güter beschränkten Schulung im Gebrauch unterscheidet; vgl. die Begründung und Abgrenzung unten im Abschnitt 2324.

elektrischen Leistungsprozessen zusammenwirken. Die technischen Kundendienstleistungen, die zur vorbeugenden Minimierung bzw. zur Beseitigung der dabei durch Abnützung und äußere Einwirkungen auftretenden Verschleißerscheinungen und Defekte notwendig sind, können aufgrund der komplizierten technischen Zusammenhänge in aller Regel nur von einem mit Fachwissen und speziellen technischen Mitteln ausgerüsteten Fachmann durchgeführt werden.
Daraus erklärt sich auch, daß technische Kundendienstleistungen erhebliche Kosten verursachen.[1] Man nimmt diese und die mit der Durchführung technischer Kundendienstleistungen meist verbundenen Unbequemlichkeiten auf sich, weil technische Güter nicht zur Klasse der geringwertigen Güter gehören, die man im Falle eines Defekts einfach durch neue ersetzen würde.[2] Daher ist festzustellen, daß die Hochwertigkeit, die übrigens zwangsläufig aus der komplizierten Konstruktion folgt, das dritte Kennzeichen technischer Güter ist.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß - dem allgemeinen Sprachgebrauch folgend - im Rahmen dieser Untersuchung dann und nur dann von technischen Gütern als den alleinigen Objekten technischer Kundendienstleistungen im oben definierten Sinne[3] gesprochen wird, wenn und soweit solche - produktiv und/oder konsumtiv genutzten - Güter kumulativ die drei Merkmale der

Langlebigkeit
technischen Kompliziertheit
Hochwertigkeit

aufweisen.

---

1) Vgl. unten Abschnitt 224.

2) Vgl. die Ausführungen über Wirf-weg Produkte im Abschnitt 328.

3) Vereinzelt kommen allerdings Ausbesserungs- und Pflegearbeiten (z.B. Reinigung) auch bei Gütern vor, die nicht alle drei der genannten Merkmale technischer Güter aufweisen (beispielsweise bei Möbel- und Kleidungsstücken, die meist hochwertig und langlebig, nicht aber in ihrer Konstruktion und Funktionsweise technisch kompliziert sind.) Solche Güter gelten daher im Rahmen dieser Untersuchung ebensowenig wie im täglichen Sprachgebrauch als technische Güter, wie ja auch derartige Ausbesserungs- und Pflegearbeiten bei solchen nichttechnischen Gütern kaum etwas mit Reparaturen und Wartungsdiensten im oben (in den Abschnitten 2215 und 2216) dargestellten - und ausschließlich auf technische Güter bezogenen - Sinne gemeinsam haben.

Dabei nimmt die Unentbehrlichkeit technischer Kundendienstleistungen und ihre Bedeutung für die Leistungsfähigkeit eines technischen Gutes (und damit auch ihre akquisitorische Bedeutung für dessen Absatz; vgl. unten Abschnitt 33) mit dem Stärkegrad der Ausprägung dieser drei Merkmale zu.

2222 Die direkten Zwecke technischer Kundendienstleistungen

Die bisherigen Ausführungen in der absatzwirtschaftlichen Literatur über die Zwecke von Kundendienstleistungen sind überaus dürftig. Sofern dieses Thema überhaupt angeschnitten wird, verzichtet man im allgemeinen auf eine Trennung zwischen technischen und kaufmännischen Kundendienstleistungen und beschränkt sich darauf, die Erzielung von Zufriedenheit beim Kunden, die Erleichterung der Ingebrauchnahme und die Erhaltung der Nutzungsfähigkeit der angebotenen Waren über einen möglichst langen Zeitraum als die Zwecke von Kundendienstleistungen anzugeben.[1] Da diese und andere globale Aussagen (z.B.: Zweck des Kundendienstes ist die Gewinnung von Dauerkunden[2]) recht oberflächlich und zu wenig differenziert sind, wird in dieser Untersuchung eine scharfe gedankliche Trennung zwischen den verschiedenen Einzelzwecken angestrebt, die mit dem Einsatz des absatzpolitischen Instrumentes "Kundendienst" bzw. durch das Angebot und die Erbringung bestimmter Kundendienstleistungen verfolgt werden.

Dabei ist zwischen deren direkten und indirekten Zwecken zu unterscheiden.[3] Die direkten Zwecke technischer und die kaufmänni-

---

1) Vgl. Leitherer, E., Absatzlehre, a.a.O., S. 31 sowie Seitz, F., Kundendienst und Garantieverpflichtungen, a.a.O., S. 289 f. und S. 293; auch die Untersuchungen von Krooss und Löbel beschränken sich auf solche allgemeinen Aussagen.

2) Gablers Wirtschaftslexikon, a.a.O., Sp. 2178; vgl. u.a. auch Sundhoff, E., Absatzorganisation, a.a.O., S. 32; Ott, W., Kundendienst, a.a.O., Sp. 3615; Thümena, Hans-Willibald, Kundendienst, in: Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932, S. 565; Kropff, H.F.J., Wörterbuch der Werbung, Essen 1959, S. 176; Klein, Helmut P., Das Geld liegt auf der Straße, Düsseldorf - Wien 1963, S. 27.

3) Vgl. auch die diesbezüglichen Ausführungen sowie das Ordnungsschema im Abschnitt 2331 sowie auch im Abschnitt 33 die entsprechenden Ausführungen über die akquisitorische Bedeutung kundendienstlicher Aktivität.

scher Kundendienstleistungen decken sich nur zum Teil.[1] Daher ist auch bei der Untersuchung der direkten Zwecke kundendienstlicher Aktivität die Aufteilung aller Kundendienstleistungen in technische und kaufmännische nicht nur von besonderer Ergiebigkeit, sondern eine unumgängliche Notwendigkeit.[2]

Die direkten Zwecke technischer Kundendienstleistungen entsprechen dem Interesse, das die Verwender technischer Güter an diesen Leistungen haben: sie könnten deshalb auch als die "Zwecke technischer Kundendienstleistungen aus der Sicht der Verbraucher" charakterisiert werden.
Man ist sich heute in der absatzwirtschaftlichen Praxis und Forschung allgemein darüber einig, daß der Käufer einer Ware diese in der Regel nicht um ihrer selbst, sondern um der Dienste willen kauft, die sie ihm zu leisten vermag.[3] Dieser Zweckbestimmung kann eine Ware nur dann gerecht werden, wenn sie störungsfrei ihre Funktion erfüllt. Ein erster direkter Zweck des technischen Kundendienstes ist es daher, diejenigen technischen Güter, bei denen dies nötig ist, überhaupt erst an dem vom Abnehmer gewünschten Ort funktionsfähig zu machen (Installation, kurze Einweisung in die Bedienung bzw. intensive Schulung im Gebrauch) und zu erhalten (regelmäßige Inspektions- und Wartungsdienste sowie je nach Anfall schnellstmögliche Durchführung von Reparaturen unter Benutzung des Ersatzteillagers).

Der Verwender eines technischen Gutes ist aber nicht nur daran interessiert, daß es überhaupt funktioniert, sondern auch an einer möglichst hohen Wirtschaftlichkeit des Betriebes, die in

---

1) Vgl. die nachfolgenden Ausführungen mit denen im Abschnitt 2331 sowie mit dem dort dargestellten Ordnungsschema.

2) Vgl. auch hierzu u.a. das Ordnungsschema in Abschnitt 2331.

3) Am eingehendsten ist dieser Problemkreis von Gross behandelt worden, der geradezu ein Denken nicht in Produkten, sondern in Dienstleistungen und Verwendbarkeiten propagiert und die Bedeutung dieser Denkweise an zahlreichen Beispielen darstellt; vgl. Gross, H., Neue Ideen in der Wirtschaft, Düsseldorf 1960, S. 11 ff.; eine kurze, aber prägnante Formulierung dieses Gedankens findet sich schon 1956 bei Schwarz,H. Otto, Verkaufsverwaltung, in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, München 1956, S. 95; in jüngster Zeit hat Krooss diesen Gedanken aufgegriffen; er spricht von einem "Denken der Verwender in Leistungen"; vgl. Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 35 ff.

vielfacher Weise unmittelbar und mittelbar erst über die Betreuung durch den technischen Kundendienst erreicht und über den Zeitablauf der Nutzungsdauer hinweg erhalten werden kann.

Die regelmäßige Inspektion und Wartung sowie die rechtzeitige Durchführung von Reparaturen, in manchen Fällen auch die sachgemäße Installation und gründliche Schulung im Gebrauch, tragen dazu bei, den Abnutzungsverschleiß und damit auch die Reparatur- und Ersatzteilkosten auf die mit der Nutzung unabdingbar verbundene Höhe zu beschränken.

Dabei ist noch zu berücksichtigen, daß regelmäßige Inspektion und Wartung zu einer verbesserten Werterhaltung und somit zu einem erhöhten Wiederverkaufspreis führen. Außerdem wird dadurch der Verbrauch an Betriebs- und Hilfsstoffen sowie - bei Bearbeitungsmaschinen - an Material minimiert und die Leistung über einen verlängerten Nutzungszeitraum in nahezu gleichbleibender Qualität abgegeben, wodurch sich die Höhe des (durchaus nicht nur kostenwirtschaftlich verlustreichen) Ausschusses ebenfalls verringert. Darüber hinaus kann die unverzügliche und gründliche Durchführung aller anfallenden technischen Kundendienstleistungen auch dazu beitragen, Betriebsunterbrechungen mit allen daraus resultierenden kosten- und absatzwirtschaftlichen Folgeschäden zu vermeiden.[1)]

Ein weiterer direkter Zweck technischer Kundendienstleistungen ist es, bei denjenigen technischen Gütern, die nicht - wie beispielsweise eine Armbanduhr - einfach aufhören zu funktionieren, sondern bei denen Ausfall und Unfall oft recht nahe beieinanderliegen, das Unfallrisiko zu vermindern. Als Beispiele seien hier nur Verkehrsmittel und Maschinen aller Art sowie Hochspannungsanlagen angeführt.[2)] Während - gegebenenfalls - die Schu-

---

1) Vgl. hierzu die Ausführungen und Beispiele bei Hax, Karl, Grundlagen der Betriebsunterbrechungsversicherung, 2. Auflage Köln und Opladen 1965, S. 33 ff.; S. 37 ff.; S. 47; S. 72 f.; S. 76 ff., insbesondere S. 78 f.; S. 90 u. S. 192f.

2) Dies ist einer der Gründe, warum Verkehrsflugzeuge vor j e d e m Start inspiziert und gewartet werden; nicht zuletzt auf Grund dieser Maßnahme ist Fliegen heute die sicherste Beförderungsart; vgl. Safety In The Air, in: TIME, Vol. 87, Nr. 14 v. 8. 4. 1966, S. 30.

lung im Gebrauch die Unfälle vermeidet, die durch unsachgemäße Bedienung oder Überforderung verursacht werden, dienen sachgemäße Installation und regelmäßige gründliche Inspektions- und Wartungsdienste zur Verhütung von Unfällen infolge von Materialfehlern, Materialmüdigkeit und Abnützungsverschleiß.

Zum einen wird durch sachgemäße Bedienung und regelmäßige Wartung das Auftreten solcher unfallträchtigen Abnützungserscheinungen verzögert, zum anderen kann ihr altersbedingtes Auftreten bei regelmäßiger Inspektion rechtzeitig erkannt und behoben werden, ehe daraus ein Unfall entsteht.[1)]

Dabei ist auch zu bedenken, daß ein Unfall meist Werte zerstört, die in ihrer Höhe in gar keinem Verhältnis zur eigentlichen Unfallursache stehen. Noch erheblich schwerwiegender ist aber die mit Unfällen meist verbundene Gefährdung menschlicher Gesundheit und menschlichen Lebens. Auch die Beseitigung dieser Gefährdung ist ein - und zwar sehr wichtiger - direkter Zweck technischer Kundendienstleistungen aus der Sicht des Verwenders der kundendienstbedürftigen technischen Güter. Bei unfallträchtigen technischen Gütern gebieten also nicht nur primär an Nützlichkeit und Zweckmäßigkeit orientierte und somit sachbezogene Wirtschaftlichkeitsüberlegungen im Kosten- und Ertragsbereich ihrer Nutzung, sondern vor allem die soziale Verantwortung ihres Verwenders, nicht zuletzt auch durch die sachkundige, gründliche und zeitgerechte Vornahme aller anstehenden technischen Kundendienstleistungen dafür zu sorgen, daß der Zweck dieser Kundendienstleistungen, u.a. auch die mit der Nutzung mancher technischen Güter verbundene Unfallgefahr zu minimieren, erfüllt wird.[2)]

---

1) So sind beispielsweise Kraftfahrzeugwerkstätten verpflichtet, alle verkehrsgefährdenden Mängel, die sie auf Kundenwunsch oder infolge technischer Unmöglichkeit nicht behoben haben, an die Behörden zu melden; vgl. Der moderne Kraftfahrzeugbetrieb, o.V., a.a.O., S. 20; ferner Buxbaum, R.C., Vehicle Failures Linked To Deaths, a.a.O., S. 49.

2) Vgl. hierzu Ribicoff, Abraham, The States Can't Do It, in: Motor Age, November 1965, S. 55; interessant ist auch die Analogie zwischen diesen und den allgemein betriebspolitischen Ausführungen bei Fischer, G., Die Betriebsführung, Band I: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 9. Auflage Heidelberg 1964, S. 100 f.; vgl. auch ebenda zur Unfallverhütung S. 232 und S. 429.

Abschließend läßt sich also zusammenfassen,[1] daß die technischen Kundendienstleistungen in erster Linie unmittelbar den Interessen der Verwender technischer Güter dienen, indem sie deren Nutzung überhaupt erst und zudem noch mit einer maximalen Kosten- und Ertragswirtschaftlichkeit und Unfallsicherheit ermöglichen.
Durch die auf diese Weise erzielte Zufriedenheit der Verwender technischer Güter dienen sie aber auch gleichzeitig mittelbar den Interessen der Anbieter dieser Güter, indem sie deren akquisitorisches Potential vermehren.[2] Insofern kann man jede einzelne technische Kundendienstleistung als einen Ausfluß des modernen Marketingdenkens ansehen: Eine Unternehmung floriert am besten, wenn sie die Interessen ihrer Kunden zu ihren eigenen macht und deren Nutzen maximiert, ihnen also ihrerseits zum Wohlstand verhilft.[3]

3 Die Erstellung technischer Kundendienstleistungen durch .....

31 ..... den Hersteller

Technische Kundendienstleistungen können von Wirtschaftssubjekten verschiedener ökonomischer Funktion erbracht werden; in nahezu jedem Fall ist aber der Hersteller eines technischen Gutes sowohl mittelbar als auch unmittelbar beteiligt.
Der Hersteller muß sich die kundendienstliche Betreuung seiner Erzeugnisse besonders angelegen sein lassen, denn ihn treffen in erster Linie die Vorwürfe der Verwender, wenn das Netz der Kundendienststellen zu weitmaschig ist, die technischen Kundendienste zu langsam, zu teuer oder zu wenig zuverlässig erbracht werden oder andere Mängel Anlaß geben zu - teilweise sogar unberechtigten - Beschwerden.[4] Das Image des Hersteller kann also nicht nur durch dessen eigene Unzulänglichkeiten im Kundendienstbereich, sondern auch ohne sein Zutun durch diejenigen der von ihm mit der Durchführung technischer Kundendienstleistungen beauftragten Organe beeinträchtigt werden.[5] Nach Meinung amerikanischer und deutscher Wissenschaftler und Praktiker ist es u.a. vor allem die Sorge um das Image, die immer mehr

---

1) Eine ausführlichere und gleichzeitig systematisch vergleichende Zusammenfassung enthält das Ordnungsschema in Abschnitt 2331.

2) Vgl. hierzu die ausführliche Behandlung in Abschnittt 33 sowie die dort dargestellte Systematisierung der einzelnen akquisitorischen Kriterien kundendienstlicher Aktivität.

3) Vgl. nochmals den Abschnitt 142, insbesondere die Erläuterung des Terminus "bipolares Gebilde".

4) Vgl. Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 196 und S. 339.

5) Hierauf wiesen insbesondere diejenigen der befragten Absatzwirtschaftler der Praxis hin, die in technischen Branchen tätig sind.

Hersteller technischer Güter bestimmt, sich nicht nur mittelbar, sondern durch die Einrichtung herstellereigener Kundendienststützpunkte auch unmittelbar an der kundendienstlichen Betreuung ihrer Erzeugnisse zu beteiligen.[1)]

Es ist u.a. als mittelbare Beteiligung des Herstellers an der kundendienstlichen Betreuung seiner Erzeugnisse anzusehen, wenn er die Kundendiensttechniker seiner Händlerschaft durch Lehrgänge im Werk, durch Entsendung von Werks-Kundendienstingenieuren in die Städte der Händler sowie durch ständige schriftliche Unterrichtung über komplizierte Reparaturfälle und über Neuheiten, Modelländerungen o.ä. schult,[2)] verschiedene Erleichterungen beim Unterhalt händlereigener Ersatzteillager bietet, Spezialwerkzeug und -prüfgeräte entwickelt und zur Verfügung stellt,[3)] Aufbau- und Anschaffungsdarlehen gewährt, wenn er also, allgemein gesprochen, die Einrichtung und Kontrolle des gesamten "Kundendienstapparates aller Kundendienstwerkstätten organisiert.[4)]

Die Unterhaltung von herstellereigenen Kundendienststützpunkten in den bedeutenderen Ballungszentren des von der jeweiligen Händlerschaft belieferten Raumes stellt einen fließenden Übergang zwischen der mittelbaren und der unmittelbaren Beteiligung eines Herstellers an der kundendienstlichen Betreuung seiner Produkte dar.
Soweit diese herstellereigenen Kundendienststützpunkte der Be-

---

1) In diesem Sinne äußerten sich Prof. Dr. F.A. Breier (Universität San Francisco) am 8. 11. 1965; Prof. Dr. F.I. Millar (Universität Dallas) am 1. 4. 1966; Mr. Pratt und Mr. Richardson (beide General Electric Co.) am 14. und 15. 4. 1966; Mr. Ballinger (Westinghouse Electric Corp.) am 20. 4. 1966; Mr. Kern (Zenith Radio Corp.) am 20. 4. 1966; Herr Scheffer (Braun AG) am 28. 2. 1966; Herr Kessler (Siemens Elektrogeräte AG) am 9. 5. 1966 sowie Herr Brenner (Standard Elektrik Lorenz AG) am 11. 5. 1966.

2) Vgl. die Hinweise auf die verkaufsfördernden und kostenwirtschaftlichen Auswirkungen einer solchen technischen Kundendienstschulung bei Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 196 f. und S. 339 f.

3) Vgl. zu diesen Beispielen Seitz, F., Kundendienst und Garantieverpflichtungen, a.a.O., S. 290 f. und S. 294.

4) Vgl. Der Kundendienst-Ingenieur, o.V., in: Krafthand, 37. Jg. 1964, Heft 8, S. 408 sowie Seitz, F., Kundendienst und Garantieverpflichtungen, a.a.O., S. 292.

ratung, Betreuung und sonstigen indirekten Unterstützung[1] der herstellereigenen Kundendienstbereit zu stellen bestimmt sind, sie als mittelbare Beteiligung des Herstellers am technischen Kundendienst für seine Produkte zu betrachten. Die in diesen Kundendienststützpunkten in aller Regel unterhaltenen allumfassenden Ersatzteillager sind jedoch als unmittelbare Beteiligung des Herstellers an der kundendienstlichen Betreuung seiner Produkte aufzufassen. Die Unterhaltung dieser Ersatzteillager wie auch die Erledigung von schwierigen technischen Kundendienstleistungen, insbesondere von Reparaturen, deren das meist ausgebildete und warenerfahrene Personal in den Kundendienststützpunkten sind nichts anderes als eine Wahrnehmung kundendienstlicher Aufgaben, welche vom Hersteller selbst.[2]

Den herstellereigenen Kundendienststützpunkten obliegt auch die Abwicklung über den Vertragshändler bei Garantiefällen zu regeln und sich dabei gleichzeitig von deren Führung und Arbeitsanfall überzeugen.[3]

---

1) Hier ist beispielsweise die technische Beratung bei dem Bau, der Einrichtung, der Organisation und dem Betrieb von händlereigenen Kundendienstwerkstätten zu nennen; vgl. Kundendienst-Betreuung des Kraftfahrzeug-Handels, o.V., in: Süddeutsche Zeitung v. 12./13. 9. 1965, S. 24 sowie Der Kundendienst-Ingenieur, o.V., a.a.O., S. 408.

2) Diese unmittelbare Beteiligung der Hersteller an der kundendienstlichen Betreuung ihrer Erzeugnisse wurde von den meisten Facheinzelhändlern begrüßt, da hierdurch ihre eigenen, angeblich überteuerten Kundendienstwerkstätten [illegible] R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959, S. 336; auch heute klagen noch viele Facheinzelhändler der verschiedensten Branchen über das verlustbringende, teilweise sogar als illegal bezeichnete Reparaturgeschäft entlastet wurden. Dabei wurde jedoch weitgehend übersehen, daß das verstärkte Vordringen der um ihr Image besorgten Hersteller in den herstellereigenen Kundendienst weniger der Absicht, den Handel zu entlasten und zu unterstützen, sondern vielmehr dem Wunsch nach größerer Unabhängigkeit von diesem entsprang; vgl. zu den für den Facheinzelhandel nachteiligen Auswirkungen unten Abschnitt 323.

3) Vgl. Benz, P., Kundendienst und Garantieverpflichtungen, a.a.O., S. 292 sowie Der Kundendienst-Ingenieur, o.V., a.a.O., S. 408.
Ein Direktor eines Automobilkonzerns formulierte folgendermaßen: "Auf kaufmännischem Gebiet werden die Händler beraten, im technischen Bereich werden ihnen Aufgaben gemacht" (Herr Merkle (Deutsche Fiat AG) am 22. 2. 1966).

Verschiedene technische Güter werden ausschließlich durch die werkseigenen Kundendienstorgane ihres Herstellers betreut; es handelt sich dabei hauptsächlich um eingebaute Anlagen oder Großmaschinen meist sehr hoher Preisklassen[1] und um technische Güter, die dem Verwender nicht verkauft werden, sondern ihm miet- oder pachtweise zur Nutzung überlassen werden. In aller Regel gehören die vom Hersteller ausschließlich selbst betreuten technischen Güter dem Investitionsgüterbereich an; vielfach werden sie auch ausschließlich über eine herstellereigene Absatzorganisation abgesetzt.
Die Hersteller richten in solchen Fällen in Verbindung mit ihren Verkaufsbüros werkseigene Kundendienststützpunkte ein, von denen aus "fliegende" Kundendienste jeweils an den Sitz des Verwenders der technischen Güter entsandt werden; die Größe, das Gewicht und die technischen Eigenschaften dieser Güter machen die Erbringung der technischen Kundendienstleistungen durch den Hersteller selbst am Sitz des Verwenders zur absoluten Notwendigkeit.[2]

Abschließend sei noch der Service-Pool als Sonderform der Erstellung technischer Kundendienstleistungen durch den Hersteller der kundendienstbedürftigen technischen Güter erwähnt. Mittlere und kleinere Unternehmungen,[3] denen es kaum möglich ist, ihre Erzeugnisse überall im Inland und Ausland einwandfrei kundendienstlich zu betreuen, schließen sich häufig mit gleich großen, branchenverwandten, aber nicht direkt konkurrierenden Unternehmungen[4] zum Zweck der Errichtung gemeinsamer Kundendienststützpunkte - besonders im Ausland - zusammen.[5] Diese

---

1) Vgl. Batzer, Erich und Laumer, Helmut, Vertriebswege der Industrie, in: Handbuch der Verkaufsorganisation und Verkaufsverwaltung, München 1961, S. 129.

2) Vgl. dieselben, ebenda, S. 129; Seitz, F., Kundendienst und Garantieverpflichtungen, a.a.O., S. 291 sowie Trautmann, Wolfgang, Vertriebsorganisation, in: Handbuch der Verkaufsorganisation und Verkaufsverwaltung, a.a.O., S. 43 u. S. 51.

3) Neuerdings stehen auch größere Unternehmungen dem Gedanken des Verbundes nicht mehr so ablehnend gegenüber wie früher; vgl. Nieschlag, R., Der moderne Unternehmungsverbund, a.a.O., S. 15.

4) Vgl. die in Bezug auf die Koorperation "idealen" Eigenschaften der kooperierenden Unternehmungen bei Nieschlag, R., Der moderne Unternehmungsverbund, a.a.O., S. 15.

5) Vgl. Seitz, F., Kundendienst und Garantieverpflichtungen, a.a.O., S. 292 f. sowie Nieschlag, R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 415.

gemeinschaftlichen Kundendienstorganisationen sind zumeist mit gemeinschaftlichen Absatzorganisationen im Ausland gekoppelt.[1] Auch zwischen Lizenzgebern und Lizenznehmern wird im internationalen Geschäft häufig die gegenseitige Wahrnehmung derjenigen Kundendienstaufgaben vereinbart, die im Inland vom jeweiligen Hersteller selbst wahrgenommen werden.[2]

Es läßt sich schon heute absehen, daß die Möglichkeiten des modernen Unternehmungsverbundes, der besonders im absatzwirtschaftlichen Bereich immer mehr an Bedeutung gewinnt,[3] speziell auf dem Gebiet des technischen Kundendienstes bei weitem noch nicht ausgeschöpft sind.[4] In diesem Sinne äußerten sich auch mehrere der befragten Absatzwirtschaftler, die gerade die Möglichkeiten einer engeren Zusammenarbeit auf dem Gebiet des technischen Kundendienstes prüfen.

2232 ..... den Großhandel

In keiner der in persönlichen Interviews erfaßten Branchen war ein Fall bekannt, in dem technische Kundendienste mit Ausnahme der Unterhaltung umfassender Ersatzteillager vom Großhandel geleistet werden.
In den wenigen Fällen, in denen darüber hinaus andere technische Kundendienstleistungen von einzelnen Großhändlern erbracht werden, sind dies Ausnahmen aus der Vielzahl[5] von Großhändlern, die zwar institutionell als Großhändler, funktional jedoch als Einzelhändler handeln. Nur wenige dieser "Pseudogroßhändler" betreuen nämlich die Geräte, die sie mit einem Nachlaß von dem im Facheinzelhandel üblichen Preis unter Umgehung des Einzel-

---

1) Vgl. Seitz, F., Kundendienst und Garantieverpflichtungen, a.a.O., S. 292 f.

2) Vgl. denselben, ebenda, S. 293.

3) Vgl. Nieschlag, R., Der moderne Unternehmungsverbund, a.a.O., insbesondere auch S. 15.

4) Vgl. auch die gegenwärtigen Formen und Schwierigkeiten der Zusammenarbeit mehrerer Hersteller im Bereich des technischen Kundendienstes bei Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 105 ff.

5) Nach Auskunft von Herrn Reich (Fa. Radio Reich und Obermeister der Fachinnung des Elektrohandwerks) am 24. 2. 1966 sind in verschiedenen deutschen Großstädten mehr Elektrogroßhändler als -einzelhändler angemeldet.

handels direkt an den Endverwender verkauft haben.[1] Als Folge der (mittlerweile weitgehend zusammengebrochenen) vertikalen Preisbindung und der - zumindest in der Sicht der Endverwender - überhöhten Einzelhandelsspannen ist diese Verkürzung der traditionellen Handelskette seit mehreren Jahren mit zunehmender Häufigkeit besonders bei elektrotechnischen Haushaltsgeräten sowie bei Radio-, Fernseh- und Phonogeräten zu beobachten. Vor allem in dieser Branche sind viele sogenannte Großhändler vorwiegend als Einzelhändler tätig und betreiben den Großhandel - wenn überhaupt - gleichsam nebenbei (häufig in Form des Exports in Länder weicher Währungen).

Selbst die wenigen dieser Pseudogroßhändler, die für die bei ihnen gekauften Güter technische Kundendienstleistungen anbieten, handeln also dabei nicht in der Funktion eines Groß-, sondern eines Einzelhändlers. Es läßt sich daher zusammenfassend feststellen, daß der funktionsechte Großhandel als solcher außer der Versorgung der Einzelhändler mit Ersatzteilen keinerlei technische Kundendienstleistungen erbringt.

2233 ..... den Facheinzelhandel[2]

Der Facheinzelhandel ist auch heute, da die kundendienstliche Betreuung technischer Güter durch den Hersteller und insbesondere auch durch ungebundene, nicht in die Absatzkette eingeschaltete Organe[3] immer mehr an Bedeutung gewinnt, immer noch der wichtigste (in einigen Branchen sogar der einzige) Träger des technischen Kundendienstes. Trotz des "Grauen Marktes" und trotz des keineswegs mehr ausschließlich auf schwerindustrielle Anlagen beschränkten Eigenvertriebs technischer Güter durch den Hersteller selbst wird auch heute noch ein Großteil aller technischen Güter über den Facheinzelhandel abgesetzt. Es han-

---

1) Vgl. hierzu auch die Ausführungen Nieschlags über den "Demigroßhändler" als Folge des Konzentrationsprozesses im Großhandel; Nieschlag, R., Der moderne Großhandel, in: Der Handel Heute, Tübingen 1962, S. 125.

2) Zum Facheinzelhandel im Sinne der nachfolgenden Ausführungen gehören nicht die Diskonthäuser, die zwar Einzelhändler sind, sich aber u.a. gerade durch die Nichtleistung von technischem Kundendienst vom Facheinzelhändler unterscheiden; vgl. zur kundendienstlichen Betreuung der über Diskonthäuser abgesetzten technischen Güter den nächsten Abschnitt 2234.

3) Vgl. hierzu den nächsten Abschnitt 2234.

delt sich dabei vornehmlich um solche technischen Güter, die im Zuge der ständig zunehmenden Technisierung und Elektrifizierung des Haushalts und des Büros in sehr hohen Stückzahlen über das ganze Land verstreut Verwendung finden und deren Absatz infolge dieser hohen Verwendungsdichte ein entsprechend dichtes Netz von Verkaufsstellen und Kundendienstwerkstätten erfordert, welches die Hersteller nur durch Einschaltung des Einzelhandels aufbauen können.

Der Facheinzelhandel technischer Branchen sieht es selbst als eine seiner wesentlichsten Aufgaben an, für die Schaffung ausreichender Werkstattkapazitäten, die Anwerbung und Ausbildung von Kundendiensttechnikern (meist in Zusammenarbeit mit den Herstellern, s.o.) und den Unterhalt umfassender Ersatzteillager zu sorgen.[1)]

Seit Mitte der fünfziger Jahre ist sowohl bei der Arbeit der herstellereigenen Kundendienststützpunkte als auch besonders bei der des Facheinzelhandels verschiedener Branchen deutlich eine Verlagerung des technischen Kundendienstes von der örtlich gebundenen Werkstatt an den Ort der Verwendung der kundendienstbedürftigen Güter festzustellen. Zu diesem Zwecke werden in ständig zunehmendem Maße auch vom Facheinzelhandel insbesondere der Büromaschinen- und Elektrogerätebranche sogenannte "fliegende" Kundendienste eingesetzt, wie sie bei der Betreuung schwerindustrieller Güter seit jeher in Gebrauch sind. Der Grund für den zunehmenden Einsatz "fliegender" Kundendienste dürfte vor allem in der immer stärkeren Verbreitung von technischen Gütern für Haushalt und Büro liegen, die eines speziellen Anschlusses oder Einbaus bedürfen oder aber infolge ihres Gewichtes oder ihrer Empfindlichkeit nur langwierig und unter Schwierigkeiten zu transportieren sind.
Neuerdings werden auch in Deutschland in den mit Werkzeugen und Ersatzteilen ausgerüsteten Kundendienstfahrzeugen des Facheinzelhandels häufig Funksprechanlagen eingebaut, so daß der einzelne Kundendiensttechniker jederzeit von der Telephonzentrale

1) U.a. wurden auch diese Aufgaben vom Facheinzelhandel als Argument für die Aufrechterhaltung der vertikalen Preisbindung verwendet, da die beträchtlichen Kosten für die Wahrnehmung dieser Aufgaben (vgl. unten Abschnitt 224) nur aus einer festen Spanne zu decken seien.

im Kundendienstbüro erreicht werden kann.[1] Außerdem hat er dadurch seinerseits die Möglichkeit, gegebenenfalls über Funk spezielle Werkzeuge oder ausgefallene Ersatzteile anzufordern.

2234 ..... sonstige Organe

In verschiedenen Branchen bieten auch unabhängige, mit keinem Hersteller in vertraglicher Bindung stehende Handwerker technische D i e n s tleistungen[2] an. Diese nicht in die Absatzkette eingegliederten Organe finden sich vor allem bei Fernseh- und Rundfunkgeräten, bei Schreib- und einfacheren Rechenmaschinen, im Antennenbau sowie in der Automobilelektrik und -mechanik.[3] Die in den beiden letzteren Gebieten tätigen unabhängigen Handwerker werden aber immer seltener, da sie von den Herstellern, denen sehr viel an einer Verdichtung und Vergrößerung ihres Kundendienstnetzes liegt, stark umworben werden.[4]

Während Kraftfahrzeuge, Uhren oder Büromaschinen von allen der betreffenden Marke angeschlossenen Vertragswerkstätten betreut werden, weigern sich viele Einzelhändler der Elektrobranche, Geräte, die nicht nachweislich bei ihnen gekauft worden sind, kundendienstlich zu betreuen. Das bedeutet, daß Besitzer von Geräten, die in einem Diskonthaus, durch Beziehungen unter Umgehung des Einzelhandels, in einer anderen Stadt (vor einem Umzug), im Aus-

---

1) Vgl. Berens, Ernst, Kundendienst über Funk, in: Süddeutsche Zeitung v. 4.2. 1966, S. 29 und Broichhausen, Klaus, Mit Sprechfunk zum Kundendienst, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 3.2. 1966, S. 18.

2) Die Hervorhebung weist darauf hin, daß es sich hierbei - trotz der materiellen Identität mit den oben angeführten Erscheinungsformen technischen Kundendienstes - nicht um zusätzlich neben einem technischen Gut erbrachte (und sich auf dessen Marken- und/oder die Händlerwahl akquisitorisch auswirkende) K u n d e ndienstleistungen eines Herstellers oder Händlers, sondern um (für die Marken- und Händlerwahl irrelevante) Hauptleistungen eines am Absatz des betreffenden technischen Gutes nicht beteiligten "sonstigen Organs" handelt.

3) Man nimmt an, daß bereits über 70 % aller deutschen Kraftfahrzeug- und Kraftfahrzeugelektrikwerkstätten auf eine einzige Herstellermarke spezialisiert sind und mit jeweils einem Herstellerwerk in festem Vertragsverhältnis stehen; vgl. Von der Kraftfahrzeug-Reparatur zur Wagenpflege, o.V., in: 20 Jahre Wiederaufbau in Bayern (Sonderbeilage zur Süddeutschen Zeitung vom 20. 5. 1965), S. 28.

4) Herr Makowitzky (Bayerische Motoren-Werke AG) am 16. 2. 1966; Herr Meier (Auto Union GmbH) am 21. 2. 1966; Herr Merkle Deutsche Fiat AG) am 22. 2. 1966 sowie Herr Hansen (Volkswagenwerk AG) und Herr Schönbeck (MAHAG) am 12. 5. 1966.

land oder gebraucht gekauft oder aber geschenkt worden sind, vielfach auf die technischen Dienstleistungen solcher unabhängiger Handwerker angewiesen sind, sofern sie nicht die Möglichkeit haben, auf einen leicht erreichbaren Kundendienststützpunkt des jeweiligen Herstellers auszuweichen. Die unabhängigen Handwerker werden häufig auch zur Betreuung (in den meisten Fällen handelt es sich um Reparaturen) von solchen Geräten herangezogen, die bei einem Facheinzelhändler gekauft worden sind, der vielleicht sogar gut erreichbar wäre, der aber zu überlastet oder desinteressiert oder zu wenig qualifiziert oder zu teuer ist, als daß die von ihm erbrachten technischen Kundendienstleistungen befriedigen könnten.

In München (und ähnliche Verhältnisse dürften wohl auch in den meisten anderen deutschen Großstädten herrschen) existieren neben ca. 400 Einzelhändlern in der Elektrogerätebranche (Radio-, Fernseh- und Phonogeräte sowie elektrotechnische Haushaltsgeräte aller Art) ca. 50 bis 60 reine Handwerksbetriebe, die sich vornehmlich mit der Installation und Reparatur von Fernsehgeräten und Phonoanlagen sowie von Antennen befassen.[1)] In der Regel bestehen diese Betriebe aus dem Inhaber (meist einem Meister des Elekrohandwerks), einem mit den gebräuchlichsten Ersatzteilen ausgerüsteten Kraftfahrzeug und aus einem Telephon. Derartige Schnelldienste werden nahezu ausschließlich in den Räumen des Gerätebesitzers tätig.

Auch im Kraftfahrzeughandwerk gibt es über die wenigen noch freien Kraftfahrzeughandwerksbetriebe hinaus weitere "sonstige Organe", also solche Anbieter von technischen Dienstleistungen für Kraftfahrzeuge, die nicht an bestimmte Automobilhersteller oder -händler gebunden sind, ja nicht einmal zur Automobilbranche im engeren Sinne gehören.
So werden die auch heute noch überlasteten Kraftfahrzeughandwerksbetriebe außer durch produktgestalterische Maßnahmen der Automobilhersteller, worauf in Abschnitt 328 eingegangen wird, in ständig zunehmendem Maße von der wachsenden Zahl derjenigen Tankstellen entlastet, die eine Vielzahl von Schmier- und son-

---

1) Herr Reiss (Fa. Schnelldienst Reiss) am 25. 1. 1966 sowie Herr Reich (Fa. Radio Reich und Obermeister der Fachinnung des Elektrohandwerks) am 24. 2. 1966.

stigen Wartungsdiensten durchführen.[1)]
Als sich immer deutlicher zeigte, mit welch großer Begeisterung die Autofahrer aller Marken dieses Angebot zusätzlicher Dienstleistungen an den Tankstellen aufnahmen und wie sehr diese spürbare Entlastung von Wartungsarbeiten auch vom Kraftfahrzeughandwerk begrüßt wurde,[2)] waren es wiederum die großen Mineralölgesellschaften, die Anfang der sechziger Jahre in Amerika sogenannte "Autokliniken" entwickelten und einrichteten.[3)] Diese "Kliniken", die sich als durchschlagender Erfolg erwiesen haben und sich seither stürmisch vermehren,[4)] finden sich mittlerweile ebenfalls in Europa.[5)] Sie werden wahrscheinlich schon in den nächsten Jahren auch in Deutschland die Werkstätten des Kraftfahrzeughandwerks merklich von Inspektionsarbeiten entlasten, während die Wartungs- und Pflegedienste in weiterhin zunehmendem Maße von den Tankstellen übernommen werden. Dadurch wird sich das Schwergewicht in der Tätigkeit der Werkstätten des Kraftfahrzeughandwerks immer mehr auf die eigentliche Reparatur verlegen,[6)] die bisher in der Regel weder von den Tank-

---

1) Vgl. hierzu die ausführliche Darstellung im Abschnitt 211. Für die Tankstellen handelt es sich hierbei allerdings nicht um Kundendienstleistungen, sondern um Hauptleistungen, also um Sortimentspolitik; der Autofahrer betrachtet jedoch alle Wartungsarbeiten an seinem Wagen als Kundendienstleistungen, wobei es für ihn gleichgültig bleibt, wer diese Leistungen erbringt, solange sie schnell, gründlich und preiswert durchgeführt werden; vgl. oben Abschnitt 2121; anders Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 27 f.

2) Herr Hansen, (Volkswagen AG) und Herr Schönbeck (MAHAG) am 12. 5. 1966.

3) Vgl. Autos im Krankenhaus, o.V., in: Kristall, Jg. 1965, Heft 24, S. 44. Mittlerweile haben auch Reifenhersteller und Versandhäuser solche Autokliniken eingerichtet; vgl. Diagnostic Service Center (Untersuchung der Ford Motor Company), Detroit 1966, S. 2 f. sowie Grey, Tony, Sears and its Methods, in: Motor Age, Februar 1966, S. 67 ff.; auch die amerikanischen Automobilhersteller versuchen neuerdings ihre Händler zur Einrichtung solcher Autokliniken zu bewegen.

4) Vgl. vor allem die umfassende kritische Studie von Hamilton, James P., Impact of the Diagnostic Centers, in: Motor Age, Februar 1966, S. 58 ff.; Diagnostic Service Center, a.a.O., S. 2 sowie Autos im Krankenhaus, o.V., a.a.O., S. 44.

5) Vgl. Hamilton, J.P., Europe's Diagnostic Centers, in: Motor Age, November 1965, S. 46 ff.

6) In die gleiche Richtung wirkt auch die Verlängerung der Intervalle zwischen zwei Inspektions- bzw. Wartungsdiensten, also der "Trend zur Wartungsarmut"; vgl. hierzu unten Abschnitt 328.

stellen noch von Autokliniken durchgeführt wird.[1]
Die Autokliniken, die gelegentlich auch als Inspektions- oder Diagnose-Zentralen bezeichnet werden, bestehen im wesentlichen aus einer Vielzahl von elektronischen Prüfapparaten, in denen binnen 30 Minuten in über hundert Einzelprüfungen alle technischen Funktionen des Automobils kontrolliert werden.[2] Die Vollständigkeit und Zuverlässigkeit der Ermittlung von Funktionsstörungen und Defekten und die hierfür aufgewendete Zeit hängen somit nicht mehr von der Findigkeit des einzelnen Mechanikers ab;[3] noch deutlicher zeigen sich die Vorzüge einer solchen "klinischen Diagnose" eines Automobils beim zuverlässigen Aufspüren von Defekten in statu nascendi.[4]

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, daß vielfach auch für Füllfederhalter, Elektrorasierer, Feuerzeuge, Kameras, Hörgeräte und Auspuffanlagen technische D i e n s t leistungen durch "sonstige Organe" angeboten werden.[5] Hierbei sind die Übergänge fließend; neben Unternehmungen, die lediglich Ersatzteile verkaufen, existieren solche, die sämtliche technischen Dienstleistungen anbieten, ohne (außer für die jeweiligen Er-

---

1) In jüngster Zeit verstärkt sich allerdings der Trend zur Vereinigung von Reparaturwerkstatt und Autoklinik; vgl. hierzu u.a. Professional Service is "Total" Service, o.V., in: Motor Age, März 1966, S. 56 ff.; Autos im Krankenhaus, o.V., a.a.O., S. 44; besonders in diesem Zusammenhang ist die Kritik von Hamilton an den Reparaturpreisen und Fehlerdiagnosen derjenigen Autokliniken interessant, denen eine Reparaturwerkstatt angeschlossen ist: Hamilton, J.P., Impact of the Diagnostic Centers, a.a.O., S. 63 ff.

2) Vgl. die Beispiele bei Schaar, Adalbert, Ihr Wagen kommt ins Labor, in: Gute Fahrt, Jg. 1966 Heft 7, S. 24 ff.; Professional Service is "Total" Service, o.V., a.a.O., S. 56 ff.; Autos im Krankenhaus, o.V., a.a.O., S. 44; Diagnostic Service Center, a.a.O., S. 2 ff.

3) Vgl. dieselben, ebenda sowie Now Cars Can Get a "Physical", Too, o.V., in: Ehtyl News, Volume 32, No. 3 (Summer 1965) S. 3 ff.

4) Vgl. Busch, Rudolf, Moderne Testgeräte für die Automobilwerkstatt, in: Krafthand, 35 Jg. 1962, Heft 4 v. 15. 2. 1962, S. 105 sowie Diagnostic Service Center, a.a.O., S. 3 ff.; vgl. allerdings auch die Zweifel an der absoluten Genauigkeit der elektronischen Fehlerdiagnose bei Hamilton, J.P., Impact of the Diagnostic Centers, a.a.O., S. 63 ff.

5) Vgl. Weiss, E.B., Merchandising for Tomorrow, New York - Toronto - London 1961, S. 318 f. und S. 339.

satzteile) in die Verkaufsorganisation für das betreffende technische Gut selbst eingeschaltet zu sein.

Es kommt dabei auch vor, daß eine Unternehmung, die ursprünglich ausschließlich auf die Erbringung technischer D i e n s t leistungen für derartige technische Güter spezialisiert war, diese im Lauf der Zeit auch selbst verkauft. Sie kann dann allerdings nicht mehr im Sinne der obigen Begriffsdeutung als "sonstiges (nicht in die Absatzorganisation eingeschaltetes) Organ" gelten, bei dem Reparatur- und Wartungsdienste als Hauptleistungen und damit als technische Dienstleistungen aufzufassen sind. Es handelt sich dann vielmehr um einen Einzelhändler, der die gleichen Reparatur- und Wartungsdienste als technische Kundendienstleistungen anbietet.[1)]

2235 ..... den Verwender

Technische Güter können u.U. auch von ihren Verwendern selbst betreut werden.[2)] So beschäftigen viele Werke, die eine größere Anzahl kundendienstbedürftiger technischer Güter jeweils gleicher oder ähnlicher Art einsetzen, ihre eigenen Monteure, Mechaniker, Elektriker, Büromaschinenspezialisten usw.[3)] Diese Kundendiensttechniker sind zumeist in einem oder in mehreren Herstellwerk(en) der jeweiligen Branche speziell für diese Aufgabe gründlich ausgebildet worden;[4)] z.T. haben sie eine einschlägige Lehre absolviert. Auch bei Fuhrunternehmungen, die nur über einen einzigen Lastkraftwagen verfügen, der aus Rentabilitätsgründen praktisch Tag und Nacht im Einsatz sein muß, werden Inspektions-, Wartungs- und kleinere Reparaturarbeiten vielfach

---

1) Vgl. Meyer, Paul W., Absatzwege und Absatzweichen, in: Der Haushalt-Großgeräte-Markt von Morgen, a.a.O., S. 131 sowie Weiss, E.B., Merchandising for Tomorrow, a.a.O., S. 319 und S. 339.

2) Es handelt sich dann nicht mehr um Kundendienstleistungen im Sinne von Leistungen, die d e m Kunden zusätzlich zu einer Hauptleistung erbracht werden, sondern um technische Dienstleistungen, die der Kunde (d.h. der Verwender) seinerseits erbringt.

3) Vgl. Converse, P.D., Huegy, H.W. und Mitchell, R.V., Elements of Marketing, a.a.O., S. 366 sowie Schwarz, H.O., Verkaufsverwaltung, a.a.O., S. 101.

4) Dipl.-Kfm. Fischel (Krauss-Maffei AG) am 17. 1. 1966.

von seinen Verwendern selbst durchgeführt.[1] Trotz dieser teilweisen Selbsterstellung technischer Kundendienstleistungen werden Lastkraftwagen wie auch andere produktiv genutzte technische Güter insgesamt besser "in Schuß gehalten" als Personenwagen bzw. als konsumtiv genutzte technische Güter.[2]

Im Bereich konsumtiv genutzter technischer Güter werden Installations-, Inspektions-, Wartungs- und Reparaturarbeiten nur selten vom Verwender selbst durchgeführt. Im wesentlichen kommt dies nur bei Handwerkern vor, die alle ihnen durch ihren Beruf vertrauten Arbeiten in ihrem eigenen Haushalt selbst erledigen. Wenn dagegen der Verwender ein technischer Laie ist, hat er nur sehr begrenzte Möglichkeiten, seine technischen Güter aus dem Haushalt- und Freizeitbereich selbst zu betreuen. Zwar hat sich - hauptsächlich[3] als Folge des Mangels an qualifizierten Handwerkern[4] - seit einigen Jahren eine Art von Eigenhilfe entwickelt, die sich unter dem Schlagwort DO-IT-YOURSELF immer mehr verbreitet.[5]
Diese Selbsterstellung handwerklicher Arbeiten findet jedoch ihre Grenzen in der komplizierten Konstruktion der meisten technischen Güter. Sowohl deren Hersteller als auch die Kundendienstwerkstätten warnen dringend vor den kostspieligen und

---

1) Vgl. auch Hamilton, J.P., The Remarkable Market For Truck Repair, in: Motor Age, Dezember 1965, S. 51 ff.; nach Meinung deutscher Fachleute (Herr Leidl und Herr Hackel [Büssing Automobilwerke AG] am 25. 5. 1966 sowie Herr Tscheuschner [Klöckner-Humboldt-Deutz AG] am 16. 2. 1966) besteht hierin kein Unterschied zwischen Amerika und Deutschland.

2) Dipl.-Ing. Lesty (Demag AG) am 20. 1. 1966; Dr. Ellenrieder (MAN) am 24. 1. 1966; Herr Tscheuschner (Klöckner-Humboldt-Deutz AG) am 16. 2. 1966.

3) Martineau führt allerdings für Amerika die Verbreitung des DO-IT-YOURSELF auf den Drang zur schöpferischen Selbstbetätigung zurück; vgl. Martineau, P., Kaufmotive, a.a.O., S. 261 und S. 298.

4) Vgl. u.a. Berens, E., Wenn der Handwerker ausbleibt, in: Süddeutsche Zeitung v. 2. 12. 1965, S. 19; Eick, Jürgen, Ewig Äger mit Reparaturen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 13. 4. 1963, S. 5; Wenn der Wasserhahn tropft, o.V., in: Süddeutsche Zeitung v. 11./12. 9. 1965, S. 25.

5) Vgl. dieselben, ebenda sowie Kinnigkeit, Willi, Dübeln mit geistigem Überbau, in: Süddeutsche Zeitung v. 10. 3. 1966, S. 3; Kuballa, Wolfgang, Des Bundesbürgers Freizeit bei Pinsel und Bohrer, in: Süddeutsche Zeitung v. 11./12. 9. 1965, S. 3.

auch gefährlichen Folgen einer Überschätzung des eigenen technischen Verständnisses und Geschicks.[1] Allerdings vermag in manchen Fällen eine intensive Schulung im Gebrauch die zur Durchführung leichterer Reparatur- und Wartungsarbeiten notwendigen Grundkenntnisse und Fertigkeiten zu vermitteln. Abschließend ist darauf hinzuweisen, daß auch derjenige Verwender eines technischen Gutes, der Installations-, Inspektions-, Wartungs- und Reparaturarbeiten selbst durchführt, auf dem Umweg über die Verwendung von Ersatzteilen auch eine technische Kundendienstleistung des Herstellers und Händlers, nämlich die Ersatzteilversorgung, in Anspruch nimmt.

224 Die Kosten technischer Kundendienstleistungen ...

Die mit der Erfassung und Zurechnung aller Kosten für die Organisation, Durchführung und verwaltungstechnische Abwicklung technischer Kundendienstleistungen zusammenhängenden Probleme sind überaus vielschichtig.[2] Um sie auch nur annähernd erschöpfend darzustellen, bedürfte es einer eigenen umfangreichen Untersuchung,[3] die aber weit mehr kostentheoretischer als absatzwirtschaftlicher Natur wäre. Daher würde eine solche umfassende Behandlung des gesamten Problemkreises "Kosten technischer Kundendienstleistungen" den Rahmen dieser Untersuchung sowohl im Hinblick auf ihren Umfang als auch auf ihre absatzwirtschaftliche Fragestellung sprengen. Aufgrund dieser Umstände beschränken sich die nachfolgenden Ausführungen auf die skizzenhafte Darstellung von einzelnen im Rahmen dieser Untersuchung besonders interessanten kostenwirtschaftlichen Gegebenheiten und von ausgewählten Zahlenbeispielen, die gewissermaßen als Schlaglichter die Kostensituation in den Kundendienstwerk-

---

1) Vgl. Laienarbeit wieder ausgebügelt, o.V., in: Krafthand (Zentralorgan des deutschen Kraftfahrzeughandwerks), 37. Jg. 1964, Heft 4, S. 167 sowie Verhinderter Werkstätten-Ärger?, o.V., in: Krafthand, 37. Jg. 1964, Heft 2, S. 73.

2) Dies schon allein deshalb, weil in der Regel nicht nur dem unmittelbaren Anbieter technischer Kundendienstleistungen, sondern auch anderen, nur mittelbar an kundendienstlichen Aufgaben Beteiligten (z.B. dem Hersteller; vgl. oben Abschnitt 2231) Kosten der verschiedensten Arten entstehen.

3) Die gleiche Meinung vertritt auch Löbel, V., Kundendienst..., a.a.O., S. 121.

stätten[1] verschiedener Branchen veranschaulichen sollen.[2]

Bei Fernseh-, Rundfunk-, Phono- und anderen elektrotechnischen Geräten, bei Büromaschinen, Präzisionsinstrumenten und auch bei einigen anderen, weniger häufig vorkommenden technischen Gütern sind die Personalkosten der dominierende Kostenfaktor für technische Kundendienstleistungen. Daraus ergibt sich eine gewisse Beschränkung für alle Bestrebungen zur kostensenkenden Rationalisierung. Die Kostenwirtschaftlichkeit menschlicher Arbeit kann bei lediglich einseitig (nach oben) flexiblen Lohnstrukturen nur dann wesentlich gesteigert werden, wenn ihre Produktivität infolge besserer Ausrüstung mit technischen Hilfsmitteln erhöht wird.

Dies ist aber in den meisten Kundendienstwerkstätten nur in eng begrenztem Umfange möglich. Im günstigsten Falle bieten die gleichmäßigen Inspektions-, Wartungs- und Pflegedienste, kaum aber die eigentlichen Reparatur- und Austauscharbeiten infolge ihrer mangelnden Gleichförmigkeit und Standardisierbarkeit die Voraussetzungen für eine spürbare Kostensenkung durch Automatisierung.
Selbst im Kraftfahrzeughandwerk, wo die Kosten für Bauten, Anlagen, Maschinen, Werkzeuge und Ersatzteillager, also die Investitionen und die daraus herrührende Zinsbelastung, einen ungleich stärkeren Einfluß auf das gesamte Kostengefüge des technischen Kundendienstes haben als in den oben angeführten personalkostenintensiven Bereichen technischen Kundendienstes, ist auch durch verbesserte Ausrüstung mit technischen Hilfsmitteln (Maschinen, elektronische Prüfanlagen, Spezialwerkzeugen usw.) keine wesentliche Senkung der Kosten für die einzelnen technischen Kundendienstleistungen mehr zu erwarten. Bis auf die in Deutschland noch nicht sehr weit verbreiteten letzten Raffinessen im Bereich elektronischer Diagnosegeräte ist im wesentlichen bereits alles im Einsatz, was an maschineller Ausrüstung

---

1) Aus dieser Beschränkung ergibt sich, daß die Kosten, die den an der Wahrnehmung von Aufgaben des technischen Kundendienstes nur mittelbar Beteiligten entstehen, und alle damit zusammenhängenden Probleme aus der Betrachtung ausgeklammert werden.

2) Weitere Ausführungen kostentheoretischer Art finden sich bei Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 115 ff. sowie bei Theisen, P., Kundendienstpolitik, a.a.O., S. 1 ff.; vgl. auch unten die Abschnitte 2332 und 326.

und an sonstigen technischen Möglichkeiten zur Kostensenkung bei der Erstellung technischer Kundendienstleistungen beitragen kann. Selbst die oben erwähnten ultramodernen elektronischen Prüfgeräte können keine wesentliche Kostensenkung mehr bewirken. Sie können nur von geschultem, hochbezahltem Personal bedient werden und sind überdies sehr teuer, so daß der durch diese Geräte erzielte Rationalisierungserfolg zumindest in Bezug auf Kostensenkungen fragwürdig erscheint, da er nur durch hohe Zinskosten erkauft werden kann.[1)]

Zusammenfassend ist festzustellen, daß im Bereich technischer Kundendienstleistungen Kostensenkungen nur in eng begrenztem Umfang möglich sind. Wenn die Reparaturen bereits auf den bloßen Austausch defekter Teile reduziert und die (allerdings beschränkten) Möglichkeiten zur Automatisierung der Inspektions- und Wartungsdienste ausgeschöpft worden sind, gibt es von der Kundendienstwerkstatt her[2)] kaum noch Möglichkeiten, die Kosten für technische Kundendienstleistungen zu senken oder auch nur die Relationen der einzelnen Kostenarten gegeneinander zu verschieben.

Ein weiteres kennzeichnendes Merkmal der Kosten technischer Kundendienstleistungen ist ihre aus ihrem Bereitschaftskostencharakter herrührende Unelastizität.[3)]
Die Kosten für den technischen Kundendienst weisen entweder Fixkostencharakter oder zumindest infolge der Langfristigkeit aller mit der Erbringung technischer Kundendienstleistungen zusammenhängenden Organisationsstrukturen und Bindungen einen hohen Grad an Kostenremanenz auf. Da die Kapazität an technischen Kundendienstleistungen so dimensioniert sein sollte, daß man allen Spitzenanforderungen gewachsen ist, ergibt sich aus den vorausgegangenen Ausführungen die Notwendigkeit, bei kurzfristigem (beispielsweise saisonalem) Beschäftigungsrückgang einen entsprechenden Leerkostenanteil in Kauf nehmen zu müssen, ohne

---

1) Dabei bleibt es unerheblich, ob es sich (bei Einsatz von Eigenkapital) um kalkulatorische oder (bei Aufnahme von Fremdkapital) um effektiv an Dritte zu zahlende Zinsen handelt.

2) Zu den diesbezüglichen produktgestalterischen Möglichkeiten vgl. unten Abschnitt 328.

3) Vgl. auch Woll, A., Der Wettbewerb im Einzelhandel, a.a.O., S. 137.

sich durch flexible Planung und Organisation kurzfristig anpassen zu können. Auf die im Zeitablauf auftretenden Schwankungen in der Nachfrage nach technischen Kundendienstleistungen ist es zurückzuführen, daß diese nicht immer im Kostenoptimum erstellt werden.[1)]

Da es d e n technischen Kundendienst nicht gibt, sondern nur immer einzelne technische Kundendienstleistungen, die jeweils von bestimmten Unternehmungen in bestimmten Branchen für bestimmte technische Güter angeboten werden, kann man auch keine allgemeingültigen Angaben über "d i e" Höhe "d e r" Kosten "d e s" technischen Kundendienstes machen. Daher werden abschließend lediglich einige besonders repräsentative Zahlen angeführt, welche einen gewissen Eindruck von den Größenordnungen der Kosten vermitteln können, die bei der Durchführung einzelner technischer Kundendienstleistungen in der Werkstatt selbst anfallen.

Für die reine Arbeitszeit können einer Kundendienstwerkstatt pro Arbeitsstunde für einen Facharbeiter bis zu DM 6.-, für einen Meister bis etwa DM 9.- Gesamtkosten entstehen.[2)] Während diese Bruttostundenlöhne mit geringfügigen branchenbedingten Abweichungen mehr oder minder allgemein gelten, sind in den Kosten pro Arbeitsplatz von Branche zu Branche und auch je nach dem interlokalen und lokalen Standort[3)] beträchtliche Unterschiede festzustellen.

Die relative Bedeutung dieser Kosten innerhalb der Gesamtkosten technischer Kundendienstleistungen ist im Kraftfahrzeughandwerk am größten. Dort liegen die Bau- und Installationskosten für einen Arbeitsplatz zwischen DM 40.000 und DM 80.000,[4)] so daß bei einem von den meisten Automobilherstellern vorgeschriebenen Minimum von sechs Arbeitsplätzen für Inspektions-, Wartungs-

---

1) Ähnlich auch Broichhausen, Klaus, Wie organisiert man den Kundendienst?, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 19. 2. 1966, S. 5.

2) Dazu ist allerdings anzumerken, daß die Mehrzahl aller unselbständig in Kundendienstwerkstätten beschäftigten Facharbeiter und Meister heute ein Festgehalt bezieht.

3) Vgl. zu dieser Unterscheidung Wöhe, G., Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 134.

4) Vgl. Kundendienst großgeschrieben, o.V., in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 25, S. 1110.

oder Reparaturdienste an Personenwagen für eine Vertragswerkstatt einschließlich der Grundstückskosten minimal DM 500.000 zu veranschlagen sind.[1] Für den Bau und die Einrichtung einer mittleren Vertragswerkstatt für Lastkraftwagen rechnet man das Doppelte bis Vierfache dieses Betrages.[2] Amerikanische Vertragswerkstätten deutscher Automobilhersteller kosten zwischen $ 200.000 und $ 650.000.[3] Für einen Personenwagen-Prüfstand in einer sogenannten Autoklinik sind einschließlich aller Meßinstrumente bis zu $ 50.000 zu investieren; die Personalkosten pro abgefertigten Wagen betragen $ 6,94.[4]

Dagegen schlagen die Aufwendungen für Grundstücke, Gebäude und Einrichtungen von Kundendienstwerkstätten beispielsweise in der Uhren-, Büromaschinen- oder Elektrobranche erheblich geringer zu Buche; z.T. (vor allem beim Einsatz "fliegender" Kundendienste) fallen die anteiligen Grundstücks- und Gebäudekosten kaum ins Gewicht.

Allen Kundendienstwerkstätten der verschiedensten Branchen ist jedoch gemeinsam, daß sie über ein gut bestücktes Ersatzteillager verfügen müssen, dessen Kosten innerhalb der Gesamtkosten technischer Kundendienstleistungen einen zwar von Branche zu Branche unterschiedlichen, aber in allen Branchen bedeutenden Anteil ausmachen. Dies läßt sich wiederum am besten durch einige Zahlenangaben veranschaulichen.
Während ein Uhrmacher ein Lager von minimal 7.500 Teilen benötigt,[5] muß ein großes Versandhaus etwa 400.000 verschiedene Arten von Ersatzteilen in jeweils hohen Stückzahlen lagern, um zeitgerecht allen Anforderungen nachkommen zu können.[6] Wenn eine Kundendienstwerkstatt der Elektrobranche ein allumfassendes Ersatzteillager unterhalten wollte, müßte sie allein für

---

1) Vgl. Kundendienst großgeschrieben, o.V., in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 25, S. 1110.

2) Dr. Ellenrieder (MAN) am 24. 1. 1966.

3) Vgl. Am Anfang steht der Kundendienst, o.V., in: Krafthand, 37. Jg. 1964, Heft 1, S. 40.

4) Vgl. Diagnostic Service Center, a.a.O., S. 10 ff.

5) Vgl. Hahn, Alois, Sie werben für die Pünktlichkeit, in: Süddeutsche Zeitung v. 1. 10. 1965, S. 15.

6) Mr. Murphy (Montgomery Ward Co.) am 11. 4. 1966.

Fernsehgeräte etwa 2.000 Arten von Ersatzteilen für je bis zu fünfzig verschiedene Marken und Modelle, insgesamt also, da jedes Stück mehrfach vorhanden sein muß, mehrere hunderttausend z.T. hochwertige Ersatzteile lagern.[1)]
Schon ein mit dem verhältnismäßig kleinen Ersatzteillager eines Klempners ausgerüstetes Kombikraftfahrzeug hat einen Gesamtwert von über DM 20.000.[2)] Das kleinstmögliche Ersatzteillager für Personenkraftwagen kostet über DM 30.000,[3)] während der Wert eines Ersatzteillagers für Lastkraftwagen zwischen DM 250.000 und DM 3.000.000 schwanken kann.[4)]

225

... und ihre Deckung
(Die Preise technischer Kundendienstleistungen)

Die den unmittelbaren Anbietern technischer Kundendienstleistungen entstehenden Kosten können mit einer für praktische Zwecke ausreichenden Genauigkeit ermittelt und aufgeschlüsselt werden. In der Regel werden sie dem Verwender des jeweiligen kundendienstbedürftigen technischen Gutes direkt, d.h. verursachungsgemäß, angelastet. Von dieser Regel der direkten Verrechnung technischer Kundendienstleistungen gibt es jedoch mehrere Ausnahmen.

Die Schulung des Verwenders eines technischen Gutes in dessen Gebrauch erfolgt in aller Regel unentgeltlich. Die dadurch entstehenden Kosten werden aus der Gewinnspanne desjenigen gedeckt, der diese Schulung vornimmt.
In ähnlicher Weise wird die Installation von den meisten Facheinzelhändlern als in ihrer Einzelhandelsspanne abgegolten betrachtet. Wird die Installation jedoch von einem Diskonthaus oder von einem unabhängigen Handwerker durchgeführt, so wird sie in der Regel gesondert in Form eines vorher vereinbarten Pauschales in Rechnung gestellt.[5)] Dagegen haben die oben als

---

1) Vgl. Secrest, J.D., Satisfying Customers for Profit, a.a.O., S. 49.
2) Vgl. Wenn der Wasserhahn tropft, o.V., a.a.O., S. 25.
3) Herr Merkle (Deutsche Fiat AG) am 22. 2. 1966.
4) Dr. Ellenrieder (MAN) am 24. 1. 1966.
5) Herr Kunzelmann (Fa. RFB-Discount) am 13. 5. 1966.

"Pseudogroßhändler" bezeichneten Handelsorgane, die ohnehin nur in seltenen Ausnahmefällen technische Kundendienstleistungen anbieten, bei direkter Lieferung an den letzten Verwender keine einheitlichen Verrechnungsmodi für Installationsdienste.

Während die Berechnung der ersten Inspektions- und Wartungsdienste, die kurz nach der erstmaligen Ingebrauchnahme bei manchen technischen Gütern vorgenommen werden, ebenfalls uneinheitlich gehandhabt wird, werden alle weiteren Inspektions- und Wartungsarbeiten dem Verwender direkt berechnet.

Die Berechnung von Reparaturen während der Garantiezeit ist nur scheinbar unproblematisch.[1] Dem Verwender eines technischen Gutes werden durchaus nicht in jedem Fall die gesamten Kosten für die Behebung von Schäden ersetzt, die bereits während der Garantiezeit auftreten. Zum einen werden nicht alle Defekte durch die Garantiebestimmungen gedeckt,[2] zum anderen hängt die Berechnung von Reparaturen, die unter die Garantiebestimmungen fallen, vielfach von dem Geschäft ab, in dem das reparaturbedürftige technische Gut gekauft wurde. Meist besteht zwischen dem Einzelhändler und dem Hersteller ein Abkommen, demzufolge der Hersteller während der Garantiezeit kostenlosen Ersatz für alle schadhaften Teile leistet, wogegen die notwendigen Arbeitsleistungen vom Hersteller nicht vergütet werden, sondern vom Einzelhändler aus seiner Handelsspanne zu tragen sind.[3]

---

1) Es sei ausdrücklich darauf hingewiesen, daß Reparaturen und die Versorgung mit Ersatzteilen n i c h t als technische Kundendienstleistungen anzusehen, sondern eindeutig dem absatzpolitischen Instrument Garantiepolitik zuzurechnen sind, wenn sie aufgrund eines vertragsrechtlich begründeten Garantieanspruchs, also nicht freiwillig im oben definierten Sinne, erbracht werden; vgl. auch unten Abschnitt 231.

2) Die meisten Garantiebestimmungen enthalten Sonderklauseln, in denen verschiedene Defekte (z.B. bei Kraftfahrzeugen u.a. an Textilien, Glas- und Gummiteilen) von der Gewährleistung ausgeschlossen werden. Bei allen technischen Gütern sind außerdem jegliche Folgeschäden, die aus Mängeln herrühren, welche vom Hersteller oder Händler zu vertreten sind, von Gewährleistungs- oder Schadensersatzansprüchen ausgeschlossen; vgl. hierzu sowie ganz allgemein zur Verrechnung von Garantieschäden bei Kraftfahrzeugen zwischen Hersteller, Groß- und Einzelhändler: Gewähr bei Fuß, o.V., a.a.O., S. 18 f.; vgl. ferner Schwarz, H.O., Verkaufsverwaltung, a.a.O., S. 99.

3) Vgl. auch Jirasek, J., Gedanken und Beispiele zur Absatzplanung, Frankfurt/M. 1962, S. 15.

Besonders in der Elektrobranche gibt es auch Einzelhändler, die zwar den durch die Garantie gedeckten Schaden in ihrer eigenen oder in einer beauftragten Werkstatt reparieren lassen und den Ersatzteilbedarf mit dem Hersteller verrechnen. Die aufgewendete Arbeitszeit muß aber der Besitzer des technischen Gutes selbst zahlen, da von vornherein mit einer niedrigeren Handelsspanne kalkuliert worden war. Dieser Verrechnungsmodus wird auch von seriösen Diskonthäusern angewendet.[1] Andere Händler kümmern sich weder um Garantie noch um Reparatur und überlassen es dem Verwender, eine Werkstatt zu suchen, die die Reparatur durchführt, und sich sodann direkt mit dem Hersteller wegen der Kosten für die ersetzten Teile auseinanderzusetzen.

Ungeachtet der Verrechnungsmodi, die für Garantieleistungen angewendet werden, müssen alle technischen Kundendienstleistungen (mit Ausnahme von Kulanzfällen) vom Verwender des kundendienstbedürftigen technischen Gutes selbst bezahlt werden. Dabei gibt es verschiedene Methoden für die Festsetzung der Preise für technische Kundendienstleistungen.

Inspektions- und Wartungsdienste werden zumeist nach festen Sätzen berechnet. Diese werden in der Regel ebenso wie das jeweils zu leistende Arbeitspensum vom Hersteller den Facheinzelhändlern vorgeschrieben bzw. unabhängigen Handwerkern mehr oder minder dringlich empfohlen.

Bei der Rechnungserstellung für Reparaturen werden Ersatzteile und Arbeitsleistungen gesondert ausgewiesen.
Ebenso wie bei Inspektions- und Wartungsdiensten werden auch bei der Berechnung von Ersatzteilen den Händlerwerkstätten und den unabhängigen Handwerkern[2] bestimmte Bruttopreise vorgeschrieben (Kraftfahrzeugbranche) oder empfohlen (wie z. B. in der Elektrobranche). Die Handelsspannen für Ersatzteile sind in allen Branchen so bemessen, daß das Ersatzteilgeschäft - das auch den Umsatz des Herstellers erheblich steigert - als lukrativster Sektor im gesamten Kundendienstbereich gilt.[3]
Für die Berechnung der menschlichen Arbeitsleistung wird entweder das reine Arbeitszeitverfahren oder das Arbeitsleistungs-

---

1) Herr Kunzelmann (Fa. RFB-Discount) am 13. 5. 1966.

2) Allerdings beliefern manche Hersteller nur ihre Vertragswerkstätten mit ihren genormten Ersatzteilen.

3) Nach Aussagen deutscher und amerikanischer Praktiker bringt das Ersatzteilgeschäft vielfach sogar ausschließlich den gesamten Gewinn im Bereich des technischen Kundendienstes.

punktverfahren angewendet.
Beim reinen Arbeitszeitverfahren (vornehmlich in der Elektrogeräte-, Präzisionsinstrumente- und Büromaschinenbranche verwendet) wird die für eine Reparatur benötigte Zeit mit einem Stundensatz multipliziert. Dieser setzt sich zusammen aus dem Stundenlohn (einschließlich des Arbeitgeberanteils der Sozialabgaben) eines Meisters der betreffenden Handwerksbranche (obwohl oft ein Facharbeiter oder gar ein Lehrling die Arbeit durchführt) und aus einem Gemeinkostenzuschlag. Dieser Zuschlag soll die (effektiven oder kalkulatorischen) Zinsen für das investierte Kapital, die nicht direkt zurechenbaren Personal- und sonstigen Verwaltungskosten und möglichst noch einen bei technischen Kundendienstleistungen mit 10 bis 15 % des Umsatzes veranschlagten Gewinn[1] decken.

Dem Verwender technischer Güter werden in Deutschland für eine Arbeitsstunde (einschließlich der Nutzung aller vorhandenen technischen Anlagen, Werkzeuge etc. während dieser Zeit) in der Kraftfahrzeugbranche durchschnittlich DM 15.- bis DM 22.-, in der Büromaschinenbranche DM 8.- bis DM 14.-, in der Elektrobranche DM 8.- bis DM 12.- und in einer Uhrmacherwerkstatt DM 7.- bis DM 10.- berechnet. Der hohe Gemeinkostenzuschlag im Kraftfahrzeughandwerk erklärt sich aus der hohen Kapitalintensität und den im Vergleich zu anderen Handwerksbetrieben verhältnismäßig hohen Verwaltungskosten einer Kundendienstwerkstatt des Kraftfahrzeughandwerks.
In Amerika setzt man in fast allen Branchen den Gemeinkostenzuschlag bei technischen Kundendienstleistungen mit 100 % des Stundenlohnes des beschäftigten Mechanikers an, der beispielsweise im Kraftfahrzeughandwerk zwischen $ 1,75 (kleinere Ortschaft im Innern oder Süden des Landes) und $ 5,00 (Großstadt an der Ost- oder Westküste) schwanken kann.[2] Dem Vorteil der

1) Vgl. hierzu Koeber, Helmut, Machen die Reparaturkosten das Auto zum Luxus?, in: Süddeutsche Zeitung v. 13./14./15. 8. 1966, S. 21 f. Auch in der Praxis war eine Gewinnmarge von 10 % mehrfach als Ziel angegeben worden, während andere Anbieter technischer Kundendienstleistungen (insbesondere Hersteller) angeben, mit kostendeckenden Einkünften schon zufrieden zu sein; manche Einzelhändler bezeichnen ihre Kundendienstwerkstätten sogar als Verlustgeschäft.

2) Mr. Hubert und Mr. Slabotsky (Freeman Oldsmobile) am 28. 3. 1966 sowie Mr. Paullus und Mr. Crosette (Ford Motor Company) am 6. 4. 1966.

leichteren rechnerischen Anwendbarkeit eines solchen globalen Gemeinkostenzuschlags stehen verschiedene Nachteile gegenüber, die bei der Verwendung differenzierter Gemeinkostenzuschläge nicht auftreten.
Die Anwendung des reinen Arbeitszeitverfahrens kann sich für den Besitzer eines reparaturbedürftigen technischen Gutes recht nachteilig auswirken. Ein unterdurchschnittlich qualifizierter Kundendiensttechniker benötigt besonders lange Arbeitszeiten. Bei Reparaturen, die am Sitz des Gerätebesitzers durchgeführt werden, entzieht sich eine eventuelle Mehrfachberechnung des Anfahrtsweges der Kontrolle; werden die Reparaturen in einer Werkstatt durchgeführt, so hat der Gerätebesitzer keine Möglichkeit, die Korrektheit der Reparaturzeitangaben nachzurrüfen.

Insbesondere in Zeiten einer allgemeinen Überlastung der Reparaturwerkstätten, wie sie in Deutschland bis in die Mitte der sechziger Jahre für nahezu alle technischen Branchen typisch war und verschiedentlich auch gegenwärtig noch zu beobachten ist,[1] besteht infolge dieser Möglichkeiten bei der Anwendung des reinen Arbeitszeitverfahrens eine besonders große Gefahr der Übervorteilung der zumeist laienhaften Verwender reparaturbedürftiger technischer Güter. Die Hersteller können die daraus herrührenden Mißstände ohne Aufblähung ihres Kontrollapparates kaum verhindern. Um aber die Zerstörung des guten Rufs ihrer Kundendienstorganisation durch einzelne "Konjunkturritter" zumindest zu erschweren, zwingen immer mehr Hersteller ihre Vertragswerkstätten zur Verwendung des Arbeitsleistungspunktverfahrens.[2]

Bei diesem vom Volkswagenwerk in Deutschland erstmals in größerem Rahmen eingeführten Verfahren wird jeder nur überhaupt an einem bestimmten technischen Gut möglichen Reparatur unter Zugrundelegung einer durchschnittlichen Arbeitsleistung ein bestimmter Punktindex zugeordnet, in dem die Gemeinkostenzuschläge berücksichtigt sind. Die bei besonders schlechten oder besonders guten Kundendiensttechnikern etwa auftretenden Abweichungen von der Normpunktzahl pro Stunde können sich dann in

---

1) Vgl. hierzu unten Abschnitt 31.

2) Vgl. Es gibt einen Ausweg, o.V., in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 23, S. 983.

der internen Bezahlung der betreffenden Arbeitskraft niederschlagen oder müssen bei angespannter Arbeitsmarktlage vom Inhaber der Werkstätte selbst getragen werden. Solche Abweichungen können sich aber bei korrekter Handhabung des Verfahrens, die am ehesten durch die Bekanntgabe der einzelnen Punkt- und Preisindices an die Verwender gesichert werden kann,[1] nicht auf die Höhe des für die Arbeitszeit angesetzten Betrages in der Reparaturrechnung auswirken.[2]

Abschließend ist noch auf eine Sonderform der Deckung der Kosten für technische Kundendienstleistungen einzugehen. Es sind dies die Pauschalverträge für technische Kundendienstleistungen. In diesen meist auf ein Jahr abgeschlossenen Verträgen sind entweder alle regelmäßigen Inspektions- und Wartungsdienste oder aber alle möglicherweise anfallenden Reparaturen oder insgesamt alle während der Vertragsdauer anfallenden technischen Kundendienstleistungen jeglicher Art (in aller Regel einschließlich der etwa benötigten Ersatzteile) abgegolten, so daß diese Verträge quasi eine Art Realnutzenversicherung darstellen.[3] Solche pauschalen Kundendienstverträge können heute u.a. für die meisten elektrotechnischen Geräte für Haus und Garten, für Hei-

---

1) Hierauf weist auch Krooss hin; vgl. Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 128.

2) Umfassende Untersuchungen verschiedener Fernsehstudios und technischer Zeitschriften brachten allerdings u.a. auch bei Kraftfahrzeugen, bei denen technische Kundendienstleistungen ausschließlich nach dem Punktwertsystem abgerechnet werden, Preisübervorteilungen - vor allem bei Reparaturen - zum Vorschein. Dabei handelt es sich jedoch um bewußt überhöhte Berechnung technischer Kundendienstleistungen; vgl. hierzu auch die Ausführungen und Beispiele bei Koeber, H., Machen die Reparaturkosten das Auto zum Luxus?, a.a.O., S. 21; Eick, J., Ewig Ärger mit Reparaturen, a.a.O., S. 5 sowie Packard, Vance, Die große Verschwendung, Düsseldorf 1960, S. 160. Derartige ausgesprochen betrügerische Manipulationen, die nach Aussagen von Absatzwirtschaftlern der verschiedensten Branchen als Folge einer zeitweiligen Überlastung der meisten Kundendienstwerkstätten teilweise sogar in bestrenommierten Unternehmungen vorkommen, waren auch einer der Gründe für das verstärkte Vordringen der Hersteller in den technischen Kundendienst.

3) Für den Abschluß solcher Pauschalverträge wird auch gelegentlich mit dem Slogan "Versichern Sie Ihr Fernsehgerät" o.ä. geworben.

zungsanlagen,[1] für Büromaschinen,[2] für Fernmeldeanlagen[3] und vereinzelt auch für schwerindustrielle Güter mit dem Hersteller, einem Händler oder mit einem von diesem vermittelten freien Handwerksbetrieb abgeschlossen werden. Insbesondere Diskonthäuser bedienen sich gern der letzteren Möglichkeit und vermindern damit merklich den Wettbewerbsvorsprung, den der sogenannte "reguläre" Einzelhandel ihnen gegenüber ursprünglich durch die Gewährung umfassender kundendienstlicher Betreuung hatte.

Bei der Berechnung des Pauschalbetrages, der für alle während eines bestimmten Zeitraums an einem bestimmten technischen Gut anfallenden Kundendienstleistungen im voraus erhoben wird, sind zwei Verfahren zu unterscheiden. Manche Kundendienstwerkstätten setzen für jeden Artikel ihres Sortiments ungeachtet seines Kaufpreises einen Fixbetrag fest, so daß z.B. die Betreuung einer jeden elektrischen Schreibmaschine durch eine solche Werkstatt pro Jahr unterschiedslos ein Pauschale von DM 120.-- kostet.[4] Andere Werkstätten setzen dagegen einen bestimmten Prozentsatz des Kaufpreises eines jeden technischen Gutes als Jahrespauschale an. Dabei schwankt der Prozentsatz von einem technischen Gut zum anderen auf Grund der produktindividuell unterschiedlichen Kundendienstbedürftigkeit. In Amerika steigt außerdem dieser Prozentsatz häufig mit zunehmendem Alter des zu betreuenden technischen Gutes.[5]

Allen diesen Pauschalverträgen ist jedoch gemeinsam, daß der Verwender eines technischen Gutes im ersten Jahr wesentlich weniger zahlen muß als in den darauffolgenden Jahren, da im ersten

---

1) Agnew, H.u. Houghton, D., Marketing Policies, a.a.O., S. 235 f.

2) Auf diesem Gebiet wird der Pauschalvertrag immer mehr zum dominierenden Weg zur Deckung der Kosten für Inspektions- und Wartungsdienste; Herr Hartmann (Kaut-Bullinger & Co.KG) am 15. 2. 1966 sowie Herr Binner (Deutsche Olivetti AG) am 14. 1. 1966.

3) Herr Brenner (Standard Elektrik Lorenz AG) am 11. 5. 1966.

4) Herr Hartmann (Kaut-Bullinger & Co.KG) am 15. 2. 1966; bei einem Fernsehgerät beläuft sich ein solches Pauschale auf DM 60.- bis 120.- pro Jahr; vgl. auch die Beispiele bei Agnew, H.E. und Houghton, D., Marketing Policies, a.a.O., S. 235 f.

5) Mr. Henderson (Montgomery Ward Co.) am 8. 4. 1966 und Mr. Schackmann (Sears, Roebuck & Co.) am 4. 4. 1966.

Jahr die Garantie einen Teil aller anfallenden Reparaturen und benötigten Ersatzteile deckt. In späteren Jahren kann das Pauschale für ein Jahr zwischen 8 % und 25 % des Kaufpreises schwanken.

Eine interessante Sonderform des pauschalen Kundendienstvertrages hat neuerdings in Amerika begeisterte Aufnahme gefunden und wird, obwohl in Deutschland gegenwärtig noch unbekannt,[1] wahrscheinlich auch bald von deutschen Versandhäusern und Herstellern elektrotechnischer Haushaltgeräte übernommen werden. Eine der größten Einzelhandelsunternehmungen der Welt bietet für 120 Dollar einen Jahresvertrag für die gesamte kundendienstliche Betreuung a l l e r bei dieser Firma auf dem Versandwege oder in einem ihrer Warenhäuser gekauften technischen Güter.[2] Es leuchtet ein, daß mit diesem Pauschalvertrag eine überaus starke Akquisitionskraft ausgeübt wird; ein jeder Haushalt, der bereits ein Gerät oder deren mehrere von dieser Unternehmung bezogen hat und weitere Käufe plant, wird diese Unternehmung bevorzugen, um solchermaßen eine kundendienstliche Betreuung seiner im gesamten Haushalt verwendeten technischen Geräte (maximal 58 Arten, deren jede in einer Vielzahl von Modellen angeboten wird) zu einem ausgesprochen niedrigen Preis zu erhalten. Es muß allerdings darauf hingewiesen werden, daß ein solcher Sammelpauschalvertrag für technische Kundendienstleistungen ein einigermaßen dichtes Netz von eigenen Kundendienststützpunkten voraussetzt und erst bei einem größeren Sortiment von Haushaltgeräten sinnvoll wird.

Die Vorteile eines pauschalen Kundendienstvertrages für den Verwender wie auch für den Hersteller eines technischen Gutes liegen klar auf der Hand.[3] Die gesamten Unterhalts- und Reparaturkosten eines jeden technischen Gutes lassen sich von vornherein in der Betriebskalkulation oder im Haushaltsbudget einplanen,

---

1) Herr Kessler (Siemens Elektrogeräte AG) am 9. 5. 1966 sowie Herr Lange (Neckermann Versand KGaA) am 8. 12. 1966.

2) Mr. Henderson und Mr. Murphy (beide Montgomery Ward Co.) am 8. bzw. 11. 4. 1966.

3) Da Krooss darauf ausführlich eingegangen ist, werden nachfolgend nur die wichtigsten Gedanken hierzu angedeutet; vgl. Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 129 ff.

was zur Vermeidung finanzieller Engrässe und ständigen Ärgers mit der Reparaturrechnung beim Verwender technischer Güter beitragt. Darüber hinaus wird das Risiko eines "Montagsprodukts" vom einzelnen Verwender auf die Kundendienstwerkstatt abgewälzt, bei der es sich wie bei einem Versicherungsvertrag in der Vielzahl von Pauschalverträgen ausgleicht. Für den Hersteller bedeutet der Abschluß von Pauschalverträgen über die kundendienstliche Betreuung seiner Erzeugnisse durch gebundene oder auch freie Werkstätten die beruhigende Gewißheit, daß notwendige Wartungs-, Inspektions- und Reparaturdienste nicht aus Kostenersparnisgründen unterlassen oder auch nur aufgeschoben werden, was sich bald in unbefriedigender Nutzleistung und daher auch in einer Verschlechterung des Image seiner Erzeugnisse äußern würde. Andererseits vermeiden viele Kundendienstwerkstätten durch eine teilweise Rückvergütung des Pauschalbetrages im Falle der nicht überdurchschnittlichen Inanspruchnahme des technischen Kundendienstes, daß technische Kundendienstleistungen nur deswegen übermäßig in Anspruch genommen werden, weil dadurch keine "Extrakosten" mehr entstehen.

Die gleiche Gefahr der übermäßigen Inanspruchnahme und wenig sorgsamen Behandlung von technischen Gütern, deren kundendienstliche Betreuung pauschal bezahlt wird, besteht übrigens auch bei vermieteten und verpachteten Geräten.[1] Auch bei diesen werden in aller Regel die Kosten, die durch die dem Vermieter obliegende kundendienstliche Betreuung entstehen, pauschal, und zwar durch einen in den monatlichen Miet- oder Pachtzahlungen enthaltenen Festbetrag gedeckt. Nach Auskunft der Vertreter von Unternehmungen, die ihre technischen Erzeugnisse teilweise auch vermieten bzw. verpachten, läßt sich jedoch in Bezug auf den Anfall technischer Kundendienstleistungen (speziell Wartung, Reparaturen und Ersatzteilbedarf) kein Unterschied zwischen verkauften und vermieteten Geräten feststellen.[2]

---

1) Vgl. Nieschlag, R., Ausbau des industriellen Vertriebswesens und Erstarkung des Handels: Kooperation oder Kampf?, in: Betriebsökonomisierung, Köln und Opladen 1958, S. 114.

2) Herr Lehmpfuhl und Herr David (beide Rank-Xerox GmbH) am 15. 2. 1966; Herr Schöne (IBM) am 20. 1. 1966 sowie Herr Brenner (Standard Elektrik Lorenz AG) am 11. 5. 1966.

23 Die kaufmännischen Kundendienstleistungen

231 Allgemeines und Abgrenzung

Der Erfassung und Behandlung der einzelnen kaufmännischen Kundendienstleistungen sind aus zwei Gründen gewisse Grenzen gesetzt.

Zum einen ist dieser Bereich absatzpolitischer Aktivität "ständig im Fluß"[1] und unterscheidet sich (auch) in dieser Hinsicht von dem im Zeitablauf weitgehend unveränderten Kreis technischer Kundendienstleistungen.[2] So treten neue Erschei-

---

1) Ott, W., Kundendienst, a.a.O., Sp. 3616.
Diese Feststellung wird allerdings von Ott fälschlich auf den gesamten Kreis der unter dem weiten Oberbegriff "Kundendienst" zusammengefaßten Leistungen bezogen und wurde in dieser unhaltbar weiten Fassung unkritisch in die meisten absatzwirtschaftlichen Untersuchungen - auch jüngsten Datums - übernommen. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß sich die Erkenntnis von der Notwendigkeit, den Oberbegriff "Kundendienst" in technische und kaufmännische Kundendienstleistungen aufzuspalten, in Praxis und Wissenschaft erst noch durchsetzen muß, ja teilweise sogar noch bis in die Gegenwart ausdrücklich bestritten wird (vgl. oben Abschnitt 2122). Erst bei Berücksichtigung des verschiedenartigen Charakters dieser beiden Gruppen von Kundendienstleistungen wird jedoch deutlich, daß sich die Aussage Otts in dieser globalen Allgemeinheit nicht halten läßt: Sie hat zumindest für den Kreis der technischen Kundendienstleistungen keine Berechtigung.

2) Diese traten auf breiter Basis im wesentlichen erst beim industriellen Einsatz von Maschinen auf, drangen sodann mit der Nähmaschine in den Haushalt ein (vgl. Skischally, Erich, Die Evolution des industriellen Vertriebs, in: Rationelle Absatzwirtschaft - heute und morgen, a.a.O., S. 26) und sind, da die Elektrifizierung und Motorisierung seit den zwanziger Jahren einen ungeheuren Aufschwung genommen haben, in ihrer Bedeutung für alle Lebensbereiche vervielfacht worden; vgl. auch die Ausführungen bei Maynard, Harold H. und Beckman, Theodore M., Principles of Marketing, 5. Auflage New York 1952, S. 13. Sie haben sich aber während dieser gesamten Entwicklung nicht in ihren Grunderscheinungsformen verändert. Neuentwickelte technische Güter mögen sich vielleicht in den technischen Verfahren, der Wirkungsweise und den Anwendungsmöglichkeiten von herkömmlichen technischen Gütern unterscheiden, ja vielleicht sogar auf völlig neuen technischen Voraussetzungen und Gegebenheiten beruhen. Dennoch bleiben die oben angeführten

nungsformen kaufmännischer Kundendienstleistungen sowohl beim Absatz von altbekannten[1] als auch ganz besonders in Verbindung mit neuentwickelten[2] Produkten und Dienstleistungen auf. Außerdem wird im Laufe der Zeit manches zum Gegenstand vertraglicher Regelung (und ist somit nicht mehr dem Kundendienst zuzurechnen), was ursprünglich eine durchaus freiwillig gewährte Zusatzleistung darstellte.[3]

Zum anderen verurteilt neben derartigen Umschichtungsprozessen innerhalb des gesamten Bereichs der kaufmännischen Kundendienstleistungen auch deren ungeheure Mannigfaltigkeit, die sich aus ihrem universalen Vorkommen beim Absatz a l l e r überhaupt auf i r g e n d w e l c h e n Märkten angebotenen Leistungen j e g l i c h e r Art (Sachgüter, Dienstleistungen und Nutzungsrechte) in jeweils individueller Ausprägung ergibt, einen jeden Versuch, die Gesamtheit aller kaufmännischen Kundendienstleistungen lückenlos zu erfassen und zu behandeln, von vornherein zum Scheitern.

Fortsetzung der Fußnote 2 von Seite 142:

Grunderscheinungsformen technischer Kundendienstleistungen im wesentlichen unverändert. Es ist auch kaum vorstellbar, daß zukünftige technische Entwicklungen grundlegend neue Erscheinungsformen technischer Kundendienstleistungen notwendig oder auch nur möglich machen oder aber einzelne der oben aufgeführten Erscheinungsformen technischer Kundendienstleistungen gänzlich zum Verschwinden bringen könnten.

1) Hier ist an verschiedene Einkaufserleichterungen (vgl. hierzu unten Abschnitt 2321) wie z.B. die Bereitstellung von Parkplätzen oder an Gefälligkeiten (vgl. hierzu unten Abschnitt 2327) wie beispielsweise die Möglichkeit, "mal schnell" zu telephonieren, zu denken, die erst im Zuge des technischen Fortschritts bzw. durch die zunehmende Verbreitung bestimmter technischer Güter (wie in den angeführten Beispielen der Kraftfahrzeuge und Telephone) nötig bzw. überhaupt möglich wurden.

2) Beispielhaft sei das Vordringen der Tiefkühlkost als Voraussetzung für die kaufmännische Kundendienstleistung Zustellung im Kühlwagen (vgl. hierzu unten Abschnitt 2322) angeführt.

3) So ist z.B. die Möglichkeit zum Umtausch, die früher als ein ganz besonderes - und durch und durch freiwilliges - Entgegenkommen galt, heute zumeist von vornherein im Kaufvertrag geregelt und kann somit in der Regel aufgrund dieses Mangels an Freiwilligkeit nicht mehr dem Kundendienst zugerechnet werden; hierauf wird in diesem Abschnitt noch näher einzugehen sein.

Aus diesen Gründen erweist es sich im Rahmen dieser Untersuchung als notwendig, die Vielzahl individueller Ausprägungen kaufmännischer Kundendienstleistungen zu systematisieren, d.h. sie auf wenige Grunderscheinungsformen zurückzuführen, wie sie beim Absatz der meisten gebräuchlichen Sachgüter, Dienstleistungen und Nutzungsrechte immer wieder auftreten.

Vor der eigentlichen Behandlung dieser Grunderscheinungsformen der in der Gegenwart angebotenen kaufmännischen Kundendienstleistungen ist noch kurz auf einige Leistungen einzugehen, die häufig fälschlich dem kaufmännischen Kundendienst zugerechnet werden,[1] in Wirklichkeit jedoch anderen absatzpolitischen Instrumenten zuzuordnen sind.

Garantie

Vornehmlich bei technischen Gütern[2] werden häufig für die Dauer einer bestimmten Zeitspanne nach Nutzungsbeginn verschiedene Eigenschaften und ein einwandfreies Funktionieren garantiert. Damit wird das Risiko finanzieller Belastungen durch etwaige verborgene Mängel vom Verwender auf den Händler und den Hersteller[3] abgewälzt. Eine solche Garantie ist demnach nichts anderes als ein bestimmter, von vornherein im Kaufvertrag festgelegter Verrechnungsmodus für Reparaturen und in selteneren Fällen auch für andere technische Kundendienstleistungen, die während dieser Zeitspanne notwendig werden. Da Garantieleistungen somit nicht das Merkmal der Freiwilligkeit im oben definierten Sinne aufweisen, sind sie nicht als Kundendienstleistungen anzusehen. Sie sind vielmehr als Maßnahmen eines eigenständigen absatzpolitischen Instrumentes, der Garantiepolitik, aufzufassen.[4] Dabei bleibt es für diese

---

1) Vgl. hierzu nochmals die in Abschnitt 211 angeführten Meinungen aus der absatzwirtschaftlichen Literatur und Praxis.

2) Vgl. allerdings die Ausführungen über die Garantie bei Textilien, Farben etc. bei Agnew, H.E. und Houghton, D., Marketing Policies, a.a.O., S. 237 f.

3) Über die Aufteilung dieses Risikos auf den Hersteller (Ersatz der defekten Teile) und Händler (Arbeitszeit) vgl. oben Abschnitt 225.

4) Vgl. auch unten im Abschnitt 325 die Kritik an der gelegentlich anzutreffenden Auffassung, alle Garantiezusagen seien der Konditionenpolitik zuzurechnen.

Abgrenzung unbeachtlich, ob es sich um Garantiezusagen des Herstellers oder um eine darüber hinausgehende Übernahme zusätzlicher Garantien durch einen Händler, also um dessen eigene Garantiepolitik handelt.[1)]

Umtauschrecht

Auch das beim Absatz aller Arten von Sachgütern auftretende Umtauschrecht ist – wie bereits oben erwähnt - nicht zum Kundendienst zu rechnen, da es auf vertraglichen Vereinbarungen beruht. Wenn dagegen Löbel das Angebot des Verkäufers, bei Nichtgefallen die gekauften Waren umzutauschen oder sogar ihren Kaufpreis zurückzuerstatten, als freiwillig und damit als Kundendienstleistung ansieht,[2)] so hat er damit nur scheinbar recht. Eine jede vertragliche Vereinbarung wie auch der Preis, die Konditionen, die Rabatte, die Garantiezusagen usw. werden vom Verkäufer - vom Wettbewerbsdruck abgesehen - gleichsam freiwillig angeboten. Sind aber darüber erst einmal im Rahmen eines Kaufvertrages ausdrücklich oder stillschweigend Vereinbarungen getroffen worden, so fehlt das Kennzeichen der Freiwilligkeit, das oben als konstitutives Merkmal einer jeden Kundendienstleistung erkannt wurde. Die vertragliche Bindung zwingt dann zur Einhaltung der vereinbarten Verpflichtung, was schon aus dem Wort Umtausch r e c h t hervorgeht. Wenn allerdings keine Möglichkeit besteht, auf Grund vertraglicher ausdrücklicher oder stillschweigender Vereinbarungen einen Umtausch oder die Rückerstattung des Kaufpreises (u.U. zuzüglich Porto- und sonstiger Spesen[3)]) zu erzwingen, und trotzdem die Ware umgetauscht oder der Kaufpreis zurückerstattet wird, so liegt keine Verpflichtung, sondern eine freiwillige Kulanzleistung vor, die durchaus als Kundendienstleistung anzusehen ist.[4)] Das

---

1) Nach Auskunft von Mr. Slabotsky (Freeman Oldsmobile) am 28.3.1966 und Mr. Crossette (Ford Motor Co.) am 6.4.1966 setzen beispielsweise viele amerikanischen Autohändler die Garantie auf eigene Gefahr und Kosten über die von der Herstellergarantie gedeckte Zeitspanne hinauf und bezeichnen dies (d. Verf.: fälschlich) als Kundendienst.

2) Vgl. Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 100.

3) Es gibt sogar vereinzelt (vermutlich auf sehr geringwertige Güter beschränkte) Angebote, bei Nichtgefallen das Zwei- oder gar Dreifache des Kaufpreises zu erstatten; vgl. Agnew, H.E. und Houghton, D., Marketing Policies, a.a.O., S. 234.

4) Vgl. hierzu unten Abschnitt 2327.

R e c h t auf Umtausch oder Kaufpreisrückerstattung ist jedoch eine Kondition und braucht daher in dieser Untersuchung nicht behandelt zu werden.

Information

Nach Meinung einzelner absatzwirtschaftlicher Autoren sind bereits die Informationen über das generelle Marktangebot sowie über das eigene Leistungsangebot und die bloße Vorlage der einzelnen Waren als Kundendienste anzusehen.[1] Löbel nennt dafür als Beispiele die von Reisebüros erteilten Informationen über Preise u.ä. sowie die Einrichtung und Unterhaltung von Ausstellungs- und Vorführräumen durch einzelne Unternehmungen der Elektroindustrie.[2] Nach Meinung des Verfassers geht die Zurechnung dieser Leistungen zum Kundendienst zu weit. Die bloße Information über die Existenz und die Preise einzelner Waren ist eine Voraussetzung einer jeden Kaufentscheidung. Es handelt sich hierbei um Leistungen, die unabdingbar zum Angebot der Hauptleistung und damit zur Verkaufsleistung, u.U. auch teilweise in den Bereich der Werbung[3] gehören und somit nicht als Kundendienstleistungen im Sinne freiwilliger Zusatzleistungen aufgefaßt werden können.

Zugaben

Etwas schwieriger erscheint jedoch die Klassifizierung von Zugaben, da diese in den vielfältigsten Erscheinungsformen auftreten[4] und verschiedentlich ebenfalls als freiwillig neben irgenwelchen Hauptleistungen erbrachte Nebenleistungen definiert werden.[5] Im Rahmen dieser Untersuchung genügt es fest-

---

1) Vgl. hierzu u.a. Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 143 sowie Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S.91f.

2) Vgl. dieselben, ebenda, S. 150 f. bzw. S. 91 f.

3) Vgl. Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 143.

4) Vgl. die Beispiele und Abgrenzungen bei Burmann, Hans F., Das Recht der Wertreklame, Berlin 1965, S. 315/II/1 ff.

5) Vgl. denselben, ebenda, S. 310/II/3 sowie Hauffe, Hans G., Die liebe Konkurrenz, Düsseldorf-Wien 1962, S. 198 u. S. 215. Ausgehend von dieser Übereinstimmung in den Definitionen von Kundendienstleistungen und Zugaben könnte man folgern, daß Kundendienstleistungen im Grunde nichts anderes seien als eine besondere Klasse von Zugaben materieller und immaterieller Art. Es würde im Rahmen dieser Untersuchung zu weit führen, auf diese Betrachtungsweise und ihre Einseitigkeit ausführlich einzugehen. Daher sei hier lediglich festgehal-

zustellen, daß Zugaben im Sinne des § 1 Abs. 2 Buchst. a der Zugabeverordnung eindeutig als Werbegeschenke und damit als Maßnahme der Werbung, nicht aber des Kundendienstes anzusehen sind. Ebenso eindeutig stellt eine Zugabe, die in Form eines Naturalrabattes nach § 1 Abs. 2 Buchst. c der Zugabeverordnung gewährt wird, nach Maßgabe der oben dieser Untersuchung zugrundegelegten Nieschlagschen Einteilung des absatzpolitischen Instrumentariums eine Maßnahme der - wie schon der Name sagt - Rabattpolitik und nicht, wie in der Praxis gelegentlich behauptet wird, des Kundendienstes dar.

Inzahlungnahme gebrauchter Waren

Auch die besonders im Kraftfahrzeughandel[1)] häufig auftretende Inzahlungnahme gebrauchter Güter anläßlich eines Neukaufs ist schwierig zu klassifizieren, da hierin so viele verschiedene absatzpolitische Aspekte liegen, daß diese Leistung nicht ausschließlich einem bestimmten absatzpolitischen Instrument zugeordnet werden kann.

In aller Regel liegt der Inzahlungnahme gebrauchter Waren ein eigener Kaufvertrag zugrunde, der juristisch unabhängig ist von dem Kauf eines neuen Gutes. Der Ausdruck Inzahlungnahme weist allerdings darauf hin, daß wirtschaftlich doch eine Verbindung mit einem anderen Kaufvertrag (meist über ein höherwertiges neues oder neueres Gut gleicher oder ähnlicher Art) besteht.

Die Bedingungen des Kaufvertrages über das gebrauchte Gut - beispielsweise ein Kraftfahrzeug - sind häufig als Anreiz für den Kauf eines neuen (oder neueren) Modells günstiger für den Verkäufer des gebrauchten Wagens, als sie ohne Verbindung

---

Fortsetzung der Fußnote 5 von Seite 146:

ten, daß Kundendienstleistungen nicht unter das generelle Verbot des § 1 Abs. 1 der Zugabeverordnung fallen, da sie davon durch § 1 Abs. 2 Buchst. d der Zugabeverordnung ausgenommen werden; vgl. hierzu die ausführliche Begründung bei Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 130 f. sowie die exemplarische Aufzählung einiger der nachfolgend im Abschnitt 232 behandelten kaufmännischen Kundendienstleistungen in den Ausnahmeregelungen des § 1 Abs. 2 Buchst. e und f der Zugabeverordnung.

1) Vgl. aber auch die Häufigkeit des Vorkommens in anderen Branchen anhand des Zahlenmaterials bei Oehler, W. und Welters, M., Dienstleistungen im Einzelhandel, a.a.O., S. 36 u. S. 87 ff.

mit einem Vertrag über einen Neukauf wären und als sie bei verständiger Würdigung der Sachlage ohne diese Verbindung sein könnten. Derartige Unterschiede zwischen solchen "günstigen" und den "normalen" Bedingungen stellen nach Maßgabe der dieser Untersuchung zugrundeliegenden differenzierten Einteilung des absatzpolitischen Instrumentariums eindeutig Maßnahmen der Preispolitik, der Rabattpolitik[1] und in manchen Fällen der Konditionen- und Kreditpolitik, jedoch keinesfalls Kundendienstleistungen dar, wie - besonders in der Praxis - oft behauptet wird.
In vielen Fällen geht der gebrauchte Wagen nicht in das Eigentum des Verkäufers des neueren Modells über, sondern wird von ihm aus Gründen der Umsatzsteuerersparnis als Kommissionsware behandelt.[2] Wenn er dabei wegen des Neukaufs ganz oder teilweise auf seine Vermittlungsprovision verzichtet, so ist auch darin eine der Rabattpolitik oder allenfalls der Preispolitik zuzurechnende Maßnahme, nicht aber eine Kundendienstleistung zu sehen.

Kreditgewährung und Preisnachlässe

In gleicher Weise ist auch die Gewährung von Krediten zu besonders günstigen Konditionen sowie von Preisnachlässen der Kreditpolitik bzw. der Rabattpolitik, nicht aber dem Kundendienst zuzurechnen, wie dies in der absatzwirtschaftlichen Praxis häufig geschieht.

Nur der Vollständigkeit halber sei noch erwähnt, daß die oben im Abschnitt 211 als Kuriosa herausgestellten "Kundendienstleistungen" in ähnlicher Weise wie die soeben angeführten Maßnahmen absatzpolitischer Aktivität nicht dem Kundendienst, sondern jeweils einem oder mehreren anderen absatzpolitischen Instrument(en) zuzuordnen sind.[3]

---

1) Vgl. zu den wettbewerbsrechtlichen Vorteilen dieser "verschleierten Rabattpolitik" Hauffe, H.G., Die liebe Konkurrenz, a.a.O., S. 207 f.

2) Vgl. Feste Inzahlungnahme oder Verkaufsvermittlung von Kraftfahrzeugen, o.V., in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 3, S. 83.

3) Insbesondere auch bei derartigen Zuordnungen zeigt sich die Überlegenheit einer differenzierten Unterteilung des absatzpolitischen Instrumentariums gegenüber einer bloßen Vierteilung desselben.

Damit ist der Rahmen der nunmehr zu untersuchenden Grunderscheinungsformen kaufmännischer Kundendienstleistungen abgesteckt. Es handelt sich dabei um Leistungen, die entsprechend der obigen Definition zusätzlich und freiwillig ohne irgendwelche rechtliche Verpflichtungen neben einer (oder mehreren) Hauptleistung(en) angeboten und erbracht werden, und die - im Gegensatz zu technischen Kundendienstleistungen - ihrem Wesen nach nicht auf technische Güter beschränkt sind, sondern beim Absatz von Sachgütern aller Art sowie auch von Dienstleistungen und von Nutzungsrechten auftreten können.

232 Erscheinungsformen kaufmännischer Kundendienstleistungen

2321 Einkaufserleichterungen

Unter diesem Oberbegriff werden alle Einrichtungen und Annehmlichkeiten zusammengefaßt, die eine Unternehmung (vornehmlich des Einzelhandels) ihren Kunden bietet, um ihnen die Information über die einzelnen Leistungsangebote, deren Begutachtung, den Kaufakt selbst und die Besitzübernahme und alle den Erwerb begleitenden Umstände so wenig beschwerlich wie nur irgend möglich zu machen.
Man könnte die fiktive Summe aller Unbequemlichkeiten, die ein Kaufinteressent auf sich nehmen muß, um eine Leistung zu erwerben, gewissermaßen als "zweiten Preis" ansehen, der neben dem für eine Leistung zu entrichtenden Geldpreis zu erbringen ist.[1] Alle Maßnahmen und Einrichtungen, die zur Minderung dieses "zweiten Preises", d.h. der mit dem Erwerb der meisten Leistungen verbundenen Unbequemlichkeiten (wie z.B. Suche nach dem Parkplatz oder ständige Beaufsichtigung der Kinder in einer fremden und "zerbrechlichen" Umgebung[2]) beitragen, können

---

1) Unter diesem Gesichtspunkt betrachtet die Leitung eines deutschen Warenhauskonzerns alle einkaufserleichternden Maßnahmen und Einrichtungen; Herr Ponnerth (Kaufhof AG) am 24. 2. 1966.

2) Weiss betrachtet die Unterhaltung eines Kinderhorts sogar auch als Kundendienst gegenüber den Kunden, die die eigenen Kinder nicht zum Einkaufen mitgenommen haben, aber durch die Kinder anderer Kunden beim Einkauf gestört werden; vgl. Weiss, E.B., Merchandising for Tomorrow, a.a.O., S. 135 f.

als kaufmännische Kundendienstleistung aufgefaßt werden.

Es ist hier allerdings - auch im Sinne einer scharfen theoretischen Abgrenzung, wie sie durch die oben dieser Untersuchung zugrundegelegte differenzierte Unterteilung des absatzpolitischen Instrumentariums angestrebt wird - darauf hinzuweisen, daß im Gegensatz zu derartigen freiwilligen Zusatzleistungen andere, ebenfalls den Einkauf erleichternde Maßnahmen und Einrichtungen nicht dem Kundendienst, sondern anderen absatzpolitischen Instrumenten zuzurechnen sind. So ist beispielsweise die den Erwerb einer beliebigen Hauptleistung ungemein erleichternde Möglichkeit, anhand eines Katalogs schriftlich oder telephonisch zu bestellen, ebenso wie die Lage eines Geschäfts und dessen gute Erreichbarkeit nicht dem Kundendienst, sondern den absatzpolitischen Instrumenten "Absatzmethode" bzw. "Standortpolitik" zuzuordnen. In gleicher Weise sind auch die innerbetriebliche Raumaufteilung und die Plazierung der einzelnen Abteilungen und Verkaufsstände nicht als Kundendienst, sondern als Maßnahme der innerbetrieblichen Standortpolitik anzusehen.[1)]

Dagegen wird man die Einrichtung und Unterhaltung von Parkplätzen[2)] und von Räumen zum Einstellen für Fahrräder und Kinderwagen der Kunden, von Kinderhorten für Kleinkinder und Spielecken für 6 - 15-jährige, eines Büros zum Aufbewahren von Paketen, Gepäckstücken etc., die während des Einkaufs hinderlich wären, eines Auskunftsbüros (gegebenenfalls mit fremdsprachigen Fachkräften), eines Erfrischungsraums oder einer sonstigen Möglichkeit zu kurzer Rast ebenso wie die Verladung der gekauften Waren in den Wagen des Käufers durchaus als echte Zusatzleistung, die - im Sinne der obigen Definition - freiwillig gewährt werden, und damit als kaufmännische Kundendienstleistungen ansehen können.
Ausgehend von dem letzten Beispiel könnte man die Frei-Haus-Zustellung, die im Grunde nichts anderes ist als eine Erweite-

---

1) Anders Wiedenmann, L., Sortimentsbereinigung zwischen Verkaufsförderung und Kundendienst, a.a.O., S. 63 u. S. 65.

2) Vgl. zur Bedeutung dieser Kundendienstleistung das Zahlenmaterial und die Ausführungen bei Oehler, W. und Welters, M., Dienstleistungen im Einzelhandel, a.a.O., S. 53 ff.

rung der zuletzt angeführten Einkaufserleichterung, ebenfalls dieser Gruppe kaufmännischer Kundendienstleistungen zurechnen. Dennoch läßt die Bedeutung der Frei-Haus-Zustellung als der am weitesten verbreiteten kaufmännischen Kundendienstleistung deren Behandlung in einem eigenen Abschnitt geraten erscheinen.

2322 Zustelldienste[1)]

Diese in der Praxis gelegentlich als "klassischer Kundendienst" bezeichnete Dienstleistung ist durchaus nicht so eindeutig als kaufmännische Kundendienstleistung, ja nicht einmal unbedingt als Kundendienstleistung schlechthin aufzufassen, wie es prima facie den Anschein hat. Sie kommt zwar besonders häufig bei technischen Gütern vor, ist dort auch meist mit der Installation verbunden und könnte daher voreilig als technische Kundendienstleistung angesehen werden. Da die Zustellung aber ihrem Wesen nach nicht durch die technische Natur dieser Güter bedingt ist und somit auch bei nichttechnischen Gütern und im übertragenen Sinne sogar bei Dienstleistungen auftritt,[2)] darf sie nicht den technischen Kundendienstleistungen zugerechnet werden. Wenn also im folgenden nachgewiesen werden kann, daß es sich bei der Zustellung überhaupt um eine Kundendienstleistung handelt, so ist sie als kaufmännische Kundendienstleistung aufzufassen.

Wenn der Transport bestimmter Güter meist schwerindustrieller Art infolge von Umständen, die in der Beschaffenheit dieser Güter begründet sind, zwangsläufig durch den Verkäufer vorgenommen werden m u ß , so ist diese Zustellung ein Bestandteil des Kaufvertrages. Sie kann dann entweder als Bestandteil der Hauptleistung der Produktgestaltung oder als Kondition der Konditionenpolitik, darf aber, da in solchen Fällen weder Frei-

---

1) Die folgenden Ausführungen über Zustelldienste gelten mutatis mutandis analog für Aufstelldienste (Möbel, Vorhänge etc.) und für von manchen Dienstleistungsbetrieben (z.B. Reinigungsanstalten, Wäschereien und Reparaturwerkstätten) verschiedentlich angebotene Abhol- und Abschleppdienste; vgl. auch Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 146 f. sowie Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 99.

2) Vgl. Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 146 f. sowie die nachfolgenden Ausführungen im obigen Text.

willigkeit noch Zusätzlichkeit vorliegt, keinesfalls dem Kundendienst zugerechnet werden. In ähnlicher Weise m ü s s e n manche Dienstleistungen (wie z.B. die Leistungen eines Malers oder Installateurs) im Hause des Auftraggebers erbracht werden. Der Ort der Erbringung gilt daher zwangsläufig als stillschweigend vereinbart, so daß keine Kundendienstleistung vorliegt. Wenn dagegen eine Kosmetikerin ihrer Kundin freistellt, ob sie in ihren eigenen Räumen oder in denen der Kosmetikerin behandelt werden möchte, so kann man in dieser ersten Möglichkeit eine Art Zustellung im übertragenen Sinne und damit eine Kundendienstleistung sehen.

Ebenso wird es bei Gütern, deren Gewicht, Sperrigkeit und/oder Empfindlichkeit sich in mittleren Größenordnungen hält (Haushalt- und Elektrogeräte aller Art, Büromaschinen etc.), in aller Regel[1] dem Abnehmer freigestellt, ob er deren Transport selbst durchführen oder den Verkäufer oder einen Dritten damit beauftragen will.[2] Wenn der Kunde von der Möglichkeit, den Transport von dem Verkäufer durchführen zu lassen, Gebrauch macht, so handelt es sich um eine freiwillig erbrachte Zusatzleistung des letzteren und damit um eine Kundendienstleistung.[3]

In der Gegenwart findet sich die Zustellung, die übrigens eine der ältesten Kundendienstleistungen ist,[4] nur in recht begrenztem Umfang bei anderen als schweren, sperrigen oder emp-

---

1) Vgl. hierzu das branchenmäßig aufgegliederte Zahlenmaterial bei Oehler, W. und Welters, M., Dienstleistungen im Einzelhandel, a.a.O., S. 32 u. S. 86 ff.

2) Heute werden die letzteren beiden Möglichkeiten auch von den meisten Diskonthäusern angeboten.

3) Nur am Rande sei erwähnt, daß der Verkäufer, der infolge seiner Spezialisierung und des ständigen Anfalls solcher Transporte Spezialarbeiter, -fahrzeuge und -ausrüstungen wirtschaftlicher als andere einsetzen kann, durch die eigene Durchführung solcher Transporte auch einen Beitrag zur Steigerung der gesamtwirtschaftlichen Produktivität leistet. Ganz im Sinne des modernen Marketingdenkens werden damit gleichzeitig dem Käufer unverhältnismäßig große Schwierigkeiten und Risiken bzw. die im Falle der Einschaltung eines Spediteurs höheren Kosten erspart.

4) Vgl. Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 99 sowie die dort angegebene Literatur.

findlichen Gütern.[1] So stellen z.B. einzelne Warenhäuser und Delikatesseneinzelhändler Lebensmittel zu, wobei die Verwendung von Kühlwagen und Kühlboxen zur Gewährleistung des einwandfreien Zustandes der Waren bei der Übergabe wiederum als eine besondere Kundendienstleistung für sich anzusehen ist.[2]

2323 **Beratung**

Während die bloße Information über das Leistungsangebot oben als nicht zum Kundendienst gehörig aus der Betrachtung ausgeklammert wurde,[3] ist die - von der Information allerdings nicht immer scharf abgrenzbare[4] - Beratung in dem Umfang als kaufmännische Kundendienstleistung aufzufassen, in dem sie über das unbedingt notwendige Maß an Information hinausgeht.[5]

---

1) Mit Recht weist Löbel darauf hin, daß der Kundendienstcharakter von Zustelldiensten nicht von dem Gewicht (zu ergänzen ist: oder von der Sperrigkeit oder der Empfindlichkeit; d.Verf.) der zugestellten Ware abhängt, solange die Möglichkeit besteht, den Transport selbst durchzuführen oder von Dritten vornehmen zu lassen; vgl. Löbel, V., Kundendienst .., a.a.O., S. 99. Wenn also der Transport nicht infolge der Artbeschaffenheit der betreffenden Waren u n b e d i n g t vom Verkäufer durchgeführt werden m u ß und damit nicht zur Hauptleistung gehört und nicht Bestandteil des Kaufvertrages ist, stellt die Zustellung eine Kundendienstleistung dar, wobei es unbeachtlich bleibt, ob es sich um Kohlen, Kleider, Lebensmittel oder Möbel handelt.

2) Herr Ponnerth (Kaufhof AG) am 24.2.1966; vgl. hierzu auch unten im Abschnitt 2327 die Ausführungen über Gefälligkeiten, individuelle Aufmerksamkeiten, besonderes Entgegenkommen etc.

3) Vgl. hierzu oben Abschnitt 231.

4) Ähnlich auch Löbel, der allerdings die Information selbst schon als Kundendienstleistung betrachtet; vgl. Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 91 f.

5) Während die Freiwilligkeit von Beratungen in der Regel wohl außer Zweifel stehen dürfte, erscheint es angebracht, kurz auf deren Zusatzcharakter einzugehen.
Als Zusatzleistung wird man eine Beratung nur dort auffassen dürfen, wo sie sich auf Auswahl, Erwerb und Verwendung einer vom gleichen Unternehmen angebotenen, gleichsam übergeordneten und im Mittelpunkt der jeweiligen Kaufentscheidung stehenden Hauptleistung erstreckt. Dagegen stellen solche Beratungsdienste, wie sie beispielsweise von Unternehmensberatungs- oder Konstruktionsbüros oder von "consultants" der verschiedensten Art angeboten werden, die Geschäftsgrundlage und damit die Hauptleistungen dieser auf derartige Beratungen spezialisierten Unternehmen dar und sind daher in keiner Weise als deren Kundendienstleistungen anzusehen.

Die Beratung setzt voraus, daß der Verkäufer die Art der den Kunden interessierenden Leistungen, den vorgesehenen Verwendungszweck, die Höhe der geplanten Ausgabe und alle anderen die Kaufentscheidung mitbestimmenden Umstände ermittelt. Erst unter Berücksichtigung dieser Einzelheiten vermag der Verkäufer auf Grund seiner - hoffentlich - umfassenden Kenntnis von allen in Frage kommenden Ausführungen, ihrer Leistungsfähigkeit, Haltbarkeit, Preiswürdigkeit, Gebrauchswirtschaftlichkeit und ihrer sonstigen Eigenschaften den Kaufinteressenten individuell zu beraten. Er kann dabei unter Würdigung aller relevanten Umstände die in Frage kommenden Ausführungen gleichsam in eine Skala der Empfehlenswürdigkeit einordnen. Deren Reihenfolge und Abstufung sind bei einer echten Beratung ausschließlich an der Gesamteignung der verschiedenen Modelle für den betreffenden Kunden, nicht aber an der Höhe des Kaufabschlusses orientiert.[1] In manchen Fällen kann es die Verantwortung des Fachmanns sogar geboten erscheinen lassen, einem laienhaften, mit falschen Vorstellungen behafteten Kunden nicht "nach dem Munde zu reden", sondern ihm in seinem eigenen wohlverstandenen Interesse vom Erwerb einer bestimmten Leistung abzuraten, wenn dies die für diesen Kunden günstigste Lösung ist, somit also optimal diesem K u n d e n d i e n t.[2]

Gerade in unserer Zeit steigender Technisierung aller Lebensbereiche und stürmischer technischer Entwicklung gepaart mit der relativ immer mehr abnehmenden Sachkenntnis der meisten Verbraucher von den neuen Verfahren, Werkstoffen und technischen Möglichkeiten wächst nicht nur die Bedeutung der kaufmännischen Kundendienstleistung "Beratung".[3] Im gleichen Maß wachsen auch die Anforderungen an das Verantwortungsbewußtsein des Fachmanns, der eine echte Beratung nur dann bietet, wenn er das wohlverstandene Interesse des Kunden über sein eigenes

---

1) Vgl. vor allem Tümena, H.W., Kundendienst, a.a.O., S. 565 f.

2) Vgl. denselben, ebenda, S. 565 f.

3) Vgl. Gross, H. Neue Ideen in der Wirtschaft, a.a.O., S. 163 f., aber auch den Hinweis auf die begrenzten Möglichkeiten beispielsweise des Textileinzelhändlers zu sachkundiger Beratung bei Nieschlag, R., Die Gewerbefreiheit im Handel, Köln und Opladen 1953, Fußnote 76 auf S. 63.

Streben nach möglichst hohen Kaufabschlüssen stellt.

Auch hierin zeigt sich wiederum mit außerordentlicher Deutlichkeit die innere Adäquanz zwischen der einzelnen Kundendienstleistung und dem modernen Marketingdenken. Nur der Vollständigkeit halber sei noch erwähnt, daß diese Ausführungen über die bestmögliche Wahrung der wohlverstandenen Interessen des Kunden bei der Verkaufsberatung naturgemäß analog für die Beratung über die Finanzierung, die schonende und wirtschaftliche Handhabung des Artikels[1] usw. gelten.

Beratung im solchermaßen verstandenen Sinne wird nicht nur dem Endverbraucher vom Einzelhändler angeboten. Sie tritt vielmehr überall dort im geschäftlichen Verkehr als kaufmännische Kundendienstleistung auf, wo ein Leistungsanbieter beliebiger ökonomischer Funktion die konsumtiven und/oder produktiven (wiederverkaufenden oder verarbeitenden) Abnehmer seiner Hauptleistungen berät.[2] Auch hier wird man jedoch die Beratung nur insoweit als kaufmännische Kundendienstleistung auffassen dürfen, als sie nicht eine bloße Information über das Angebot, dessen Preis und sonstige Bedingungen darstellt.[3]

---

1) Vgl. hierzu oben den Abschnitt 2213 (Schulung im Gebrauch).

2) Vgl. Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 143.

3) Anders Derlin (ebenda, S. 143 f.), der der Kundendienstleistung "Beratung" unterschiedslos auch die bloße Information und sogar Maßnahmen der Verkaufsförderung zurechnet. Dabei versteht es sich in Anbetracht der dieser Untersuchung oben zugrundegelegten differenzierten Unterteilung des absatzpolitischen Instrumentariums von selbst, daß eine derartige unterschiedslose Gleichsetzung und Vermischung von Maßnahmen und Einrichtungen des Kundendienstes mit solchen der Verkaufsförderung im Rahmen dieser Untersuchung wie auch ganz allgemein überall dort, wo eine scharfe Abgrenzung zwischen den einzelnen absatzpolitischen Instrumenten wesentlich erscheint, fehl am Platze ist. Mit anderen Worten: In der Nieschlagschen Unterteilung des absatzpolitischen Instrumentariums stellen Verkaufsförderung und Kundendienst jeweils eigenständige absatzpolitische Instrumente dar, so daß sich eine jegliche Einbeziehung von Maßnahmen und Einrichtungen der Verkaufsförderung in den Bereich des absatzpolitischen Instrumentes Kundendienst per definitionem und zudem auch im Interesse einer scharfen Abgrenzung verbietet; vgl. hierzu nochmals in den Abschnitten 123 und 13 die kritische Würdigung der verschiedenen Vorschläge zur Gliederung des absatzpolitischen Instrumentariums und die Ausführungen zum Begriff der Eigenständigkeit.

Der Umfang der Beratung hängt von der Art und dem Bekanntheitsgrad der betreffenden Leistung und ihrer Nutzungsmöglichkeiten[1], von der Bedeutung der Kaufentscheidung (der Wechsel von einer Zahnpastamarke zur anderen erfordert weniger Beratung als die Umstellung des betrieblichen Rechnungswesens auf elektronische Datenverarbeitung)[2], der Sachkenntnis und Auffassungsgabe des Kaufinteressenten, der Art des Geschäfts (in einem renommierten Einzelhandelsfachgeschäft mit hohen Spannen erwartet man eine sachkundigere, ausführlichere und individuellere Beratung als in einem Diskontgeschäft, dessen niedrigere Preise u.a. auf Personaleinsparungen infolge Nichtberatung zurückzuführen sind), ja sogar vom Zeitpunkt der Beratung ab: In einem Einzelhandelsgeschäft konsumtiven Bedarfs kann am Freitagabend oder Samstagvormittag keine so ausführliche Beratung wie beispielsweise am Dienstagvormittag geboten werden.[3]

2324 Veranstaltung von Kursen[4]

Am häufigsten findet sich diese kaufmännische Kundendienstleistung in Form von Back-, Koch-, Näh-, Foto- und Bastelkursen; außerdem sind vor allem auch Kurse zur Erlernung der Selbsthilfe bei kleineren Autopannen und der richtigen Pflege und Ernährung von Säuglingen und Kleinkindern zu nennen. Derartige Kurse ergänzen und vertiefen die Beratung: Während eines sol-

---

1) Vgl. hierzu die Beispiele bei Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 144 ff.

2) Vgl. hierzu neben dem Beispiel bei Buddeberg, Hans, Betriebslehre des Binnenhandels, Wiesbaden 1959, S. 77 f. auch die Ausführungen von Oehler, W. und Welters, M., Dienstleistungen im Einzelhandel, a.a.O., S. 25 f.

3) Ein Kaufhausdirektor drückte diesen Sachverhalt folgendermaßen aus: "Während der Woche bedienen wir, am Samstag verteilen wir"; vgl. Thoma, Franz, Jedem Geschäft seine Öffnungszeit, in: Süddeutsche Zeitung v. 20./21.11.1965, S. 23; vgl. ferner die Übersichten und Ausführungen über die Wochenschwankungen der Umsätze in Lebensmittelfilialbetrieben bei Nieschlag, R., Der Handel in der Zeit - Die Zeit im Handel, Frankfurt 1957, S. 56 ff., insbesondere auch S. 61. Die von Nieschlag festgestellte Konzentration der Lebensmitteleinkäufe auf Freitag und Samstag dürfte gerade bei den in besonders hohem Maß beratungsbedürftigen shopping goods noch erheblich stärker ausgeprägt sein.

4) Vgl. auch (mit Vorbehalten) den Abschnitt "Verbraucherschulung" bei Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 154 f.

chen Kurses kann sich ein Teilnehmer u.U. sogar so viel Sachverstand aneignen, daß er auf die kaufmännische Kundendienstleistung "Beratung" weitgehend verzichten kann.

Auf den ersten Blick scheinen solche Kurse mit der oben als technische Kundendienstleistung angeführten "Schulung im Gebrauch" des für die Bedienung einer Büro- oder sonstigen Spezialmaschine vorgesehenen Personals identisch zu sein, zumal eine solche Schulung im Gebrauch häufig in Form von Kursen auftritt. Bei näherem Zusehen zeigen sich jedoch erhebliche Unterschiede zwischen der nunmehr zu behandelnden kaufmännischen Kundendienstleistung "Veranstaltung von Kursen" und der in ihrem Vorkommen ausschließlich auf technische Güter beschränkten technischen Kundendienstleistung "Schulung im Gebrauch".
Diese letztere fällt meist in den beruflichen Bereich des Kursteilnehmers. Er läßt sich auf Anordnung seines Vorgesetzten in der Bedienung einer bereits angeschafften oder demnächst anzuschaffenden Maschine von deren Verkäufer oder Vermieter anlernen. Die gesamte Unterweisung ist ausschließlich auf dieses spezielle technische Gut ausgerichtet.
Demgegenüber gehören die in den hier interessierenden Kursen vermittelten Fertigkeiten in den privaten Lebensbereich, betreffen also die Haushaltsführung oder die Freizeitgestaltung des Kursteilnehmers. Dementsprechend ist die Teilnahme an solchen Kursen (ebenso wie deren Veranstaltung durch den Anbieter einer übergeordneten Hauptleistung) freiwillig, ja sie wird sogar vielfach als Belohnung für treue Stammkundschaft oder als Auszeichnung vor der nicht eingeladenen Nachbarin empfunden.[1)]

Der Besitz oder die Verwendung eines bestimmten Erzeugnisses oder Modells ist nicht unbedingt Voraussetzung für die Teilnahme an einem solchen Kurs; es geht vielmehr in erster Linie um den Erwerb einer Fertigkeit als solcher bis hin zu den letzten Feinheiten. Erst dabei werden den Kursteilnehmern gleichsam beiläufig ein bestimmter Markenartikel, seine verschiedenen Ausführungen, seine vielseitigen Verwendungsmöglichkeiten, seine überragende Qualität und Preiswürdigkeit und seine anderen spezifischen Vorteile nahegebracht. Wenn der Hersteller dabei

---

1) Prof. D. F.A. Breier (Universität San Francisco) am [illegible]. 11. 1965.

von der Vermutung und Hoffnung ausgeht, daß durch solche Kurse in den Teilnehmern die Lust an der betreffenden Tätigkeit wächst und zudem die Vertrautheit mit seinen Erzeugnissen die Kursteilnehmer veranlassen wird, diese künftighin zu bevorzugen, so muß man die Durchführung solcher Kurse geradezu als Einsatz eines Werbemittels im Gutenbergschen Sinne auffassen.[1] Wenn dem Hersteller dagegen - im Sinne eines echten Marketingdenkens - in erster Linie daran liegt, den Nutzen zu maximieren, den die am Kurs teilnehmenden Wirtschaftssubjekte aus seinen Erzeugnissen ziehen können, und er die wie bei jeder Kundendienstleistung nebenher anfallenden werblichen Wirkungen[2] lediglich als willkommene Beigabe begrüßt, sie aber nicht zum Hauptzweck eines solchen Kurses macht, so ist die Durchführung solcher Kurse durchaus als Dienst am Kunden anzusehen.[3]

25 Kundenzeitschriften

Ebenso wie die Veranstaltung von Kursen kann auch die Herausgabe von Kundenzeitschriften, Beratungsbriefen etc. als eine besondere Form vertiefter, über den einzelnen Verkaufsakt hinausgehender Beratung sowohl allgemeiner Art als auch ganz speziell für künftige Bedarfsfälle aufgefaßt werden. Kundenzeitschriften können auch die Beratung teilweise ersetzen: Die regelmäßige Lektüre einer Kundenzeitschrift kann die Beratung sowie auch den Besuch von Kursen bis zu einem gewissen Grad überflüssig machen.[4] In den meisten Kundenzeitschriften finden

---

1) Vgl. den Hinweis auf die Mittelstellung solcher Kurse zwischen Kundendienst und Werbung bei Nieschlag, R., Kundenschulung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band III, a.a.O., Sp. 3622.

2) Vgl. Seyffert, R., Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 418 sowie unten Abschnitt 322 (Die Interdependenzen zwischen Kundendienst und Werbung).

3) Die Freiwilligkeit des Angebots und die Zusätzlichkeit von Kursen im oben dargestellten Sinne dürfte sich so eindeutig aus ihrem Wesen ergeben, daß es sich wohl erübrigt, darauf gesondert einzugehen. Dennoch sei der Klarheit halber darauf hingewiesen, daß es auch andere Fälle gibt, in denen derartige Kurse die Hauptleistung ihres Anbieters darstellen. So sind z.B. Führerscheinkurse als die Geschäftsgrundlage von Fahrschulen keine neben einer übergeordneten Hauptleistung angebotenen Zusatzleistungen und können daher auch nicht als Kundendienstleistungen der Fahrschulen gelten.

4) Ähnliche Möglichkeiten zur wechselseitigen Substitution wurden oben auch bei verschiedenen technischen Kundendienstleistungen festgestellt.

sich nämlich nützliche - allerdings häufig werblich ausgerichtete - Ratschläge, die das Wissen um die Anwendungsmöglichkeiten der vom Herausgeber der Kundenzeitschrift angebotenen Leistungen, ihre wirtschaftlich optimale und sichere Nutzung und ihre Pflege erweitern und bis in die letzten Feinheiten vertiefen.[1)]

Daher ist der Leser bei erneutem Bedarf zumindest sachverständig genug, um zu wissen, worauf es ankommt. Darüber hinaus geben viele - insbesondere die von Dienstleistungsunternehmungen wie Banken und Versicherungen herausgegebenen - Kundenzeitschriften mittels allgemeiner Abhandlungen Einblick in die jeweiligen wirtschaftlichen und u.U. auch technischen Zusammenhänge und Probleme einer ganzen Branche. Auch hierdurch gewinnt der Leser genügend Sachverstand, um wenigstens teilweise auf die Beratung verzichten zu können.

Da somit auch die Kundenzeitschriften in einem gewissen Sinne dazu beitragen, daß ein Kunde die seinen Zwecken am besten entsprechende Leistung auszuwählen und optimal zu nutzen vermag, können auch die freiwillig als Zusatzleistungen[2)] neben den verschiedensten Arten von Hauptleistungen angebotenen Kundenzeitschriften etwas von dem beinhalten, was das Wesen des modernen Marketingdenkens ausmacht.

---

1) Vgl. hierzu Gaugler, Eduard, Die Kundenzeitschrift, München 1956, S. 39 f.; Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 149 f. sowie Oehler, W. und Welters, M., Dienstleistungen im Einzelhandel, a.a.O., S. 36 f.

2) Auch bei Kundenzeitschriften läßt sich wieder deutlich an einem Beispiel veranschaulichen, daß ein und dieselbe Leistung nicht per se als dem Kundendienst zugehörig oder nicht zugehörig klassifiziert werden kann.
Während z.B. manche Börsen-Informationsdienste eindeutig die Hauptleistung (und damit keine Kundendienstleistung) ihres Herausgebers darstellen, sind gleichartige Informationsdienste ebenso eindeutig als Kundendienstleistungen anzusehen, wenn sie von Banken als Zusatzleistung neben (einer) ihrer Hauptleistung(en) - der Abwicklung von Börsengeschäften - angeboten werden.
Allerdings manifestiert sich auch in den weitaus überwiegenden Fällen, in denen Kundenzeitschriften als freiwillige Zusatzleistungen angeboten werden (und somit aufgrund des Vorliegens der beiden konstitutiven Kriterien einer jeden echten Kundendienstleistung eindeutig als solche anzusehen sind), in der Regel in Kundenzeitschriften nicht nur kundendienstliche Aktivität, sondern auch Werbung (im engen - Gutenbergschen - Sinne); hierauf wird nachfolgend noch näher eingegangen werden.

Die Kundenzeitschrift ist natürlich nur in dem Maße als kaufmännische Kundendienstleistung anzusehen, in dem das bisher Gesagte volle Gültigkeit hat, d.h. nur insoweit, als eine Kundenzeitschrift dem Kunden und seinen Interessen zu dienen bestimmt ist und n i c h t eine unter der Bezeichnung Kundenzeitschrift, Beratungsdienst, Informationsdienst o.ä. herausgegebene Veröffentlichung w e r b l i c h e n Charakters ist. In dem Umfang, in dem eine Kundenzeitschrift Träger von Werbebotschaften oder Public Relations ist und dementsprechend als Werbemittel eingesetzt wird, ist sie naturgemäß nicht dem absatzpolitischen Instrument Kundendienst, sondern der Werbung zuzurechnen.[1)]
Eine solche Aufschlüsselung der einzelnen Elemente einer Kundenzeitschrift hat allerdings mehr hypothetischen Charakter, da sie im konkreten Einzelfall wohl kaum mit letzter Schärfe durchgeführt werden kann. Gerade in Kundenzeitschriften sind häufig Werbung und Kundendienst so eng und vielfältig miteinander verwoben, daß man fast dazu neigt, manchen Kundenzeitschriften eine Mittelstellung zwischen kaufmännischer Kundendienstleistung und Werbemittel zuzusprechen.[2)]

2326 Verpackung

Auf den ersten Blick erscheint es abwegig, die Verpackung in einer Aufzählung kaufmännischer Kundendienstleistungen überhaupt zu erwähnen. Soweit sie zur Abfüllung oder zum Schutz einer Ware unumgänglich notwendig ist, ist sie sicherlich nicht als Kundendienstleistung zu bezeichnen. Löbel hat zweifellos recht, wenn er in diesem Zusammenhang beispielsweise bei Flüssigkeiten die Flasche oder bei Schüttgut die Tüte gewissermaßen als Bestandteil der Waren ansieht,[3)] da bei den heutigen

---

1) Im Sinn der dieser Untersuchung zugrundeliegenden differenzierten Unterteilung des absatzpolitischen Instrumentariums ist auch die Auffassung Derlins abzulehnen, der "Kundendienstmittel" (gemeint sind wohl Erscheinungsformen von Kundendienstleistungen; d. Verf.) mit "Werbemittel" gleichsetzt, vgl. Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 149 ff.

2) Hierbei ist auch zu beachten, daß Kundenzeitschriften nach § 1 Abs. 2 Buchst. e der Zugabeverordnung nur dann nicht unter das generelle Verbot des § 1 Abs. 1 der Zugabeverordnung fallen, wenn sie überwiegend der Werbung dienen; vgl. auch Burmann, H.F., Das Recht der Wertreklame, a.a.O., S. 315/II/5 f., S. 315/II/15 f. u. S. 440/II/1 ff.

3) Vgl. Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 97.

Käufermärkten kaum eine Ware ohne eine derartige Verpackung erfolgreich auf den Markt gebracht werden kann.[1] In ähnlicher Weise wird man - insbesondere auch in Anbetracht der dieser Untersuchung oben zugrundegelegten differenzierten Untergliederung des absatzpolitischen Instrumentariums - die Verpackung in dem Ausmaß, in dem sie entweder durch entsprechend attraktive Gestaltung oder als Träger von Werbebotschaften als eine produktgestalterische Maßnahme bzw. als ein Werbemittel aufzufassen ist, nicht dem Kundendienst zurechnen können.

Auch die verbrauchsgerechte Dimensionierung der Verpackung, die Ausstattung einer Verpackung mit gebrauchserleichternden Vorrichtungen z.B. zum Schütten oder Messen sowie den Aufdruck von Rezepten oder sonstigen Gebrauchsanweisungen wird man kaum als Kundendienst bezeichnen können, sondern der Produktgestaltung zurechnen müssen.[2] Außerdem erübrigt es sich im Rahmen dieser Untersuchung, der Frage nachzugehen, inwieweit Löbel mit seiner hier nur der Vollständigkeit halber erwähnten Meinung recht hat, wenn er die Ausstattung mit Luxuspackungen, deren Wert den der eigentlichen Ware übersteigt, lediglich der "Sortimentsvertiefung" zurechnet,[3] ohne zu bedenken, daß hierbei auch preispolitische Fragen (versteckte Preisdifferenzierung) und wiederum auch produktgestalterische und werbliche Momente (Prestigeeffekt) eine Rolle spielen.

Von Kundendienst kann man im Zusammenhang mit Verpackungsfragen nur dann sprechen, wenn eine echte Zusatzleistung neben der in sich unveränderten Hauptleistung freiwillig angeboten wird. Hier sind z.B. in erster Linie die vornehmlich vom Einzelhandel angebotenen Sonderverpackungen wie Tragtaschen oder Plastikbeutel bei Lebensmitteln, Obst und Blumen zu nennen;[4] die Praxis verweist vor allem auf Geschenkpackungen und die Berücksichti-

1) Demgegenüber brachten die Nachfrager nach verpackungsbedürftigen Waren in Kriegs- oder sonstigen Notzeiten nur zu gern ihre eigenen Verpackungen mit, wenn auch nur eine gewisse Aussicht bestanden hat, dadurch leichter in den Besitz knapper Waren zu gelangen; vgl. Löbel, V., Kundendienst..., a.a.O., S. 37 f.

2) Eine gegensätzliche Meinung findet sich - allerdings unter Einschränkungen - bei demselben, ebenda, S. 98.

3) Vgl. denselben, ebenda, S. 98.

4) Vgl. auch Hauffe, H.G., Die liebe Konkurrenz, a.a.O., S. 214.

gung bestimmter Verpackungswünsche des Kunden, der beispielsweise für seine Zwecke eine besonders feste und dauerhafte oder eine wasserundurchlässige Verpackung benötigen kann. Auch die leihweise Überlassung von kühlenden oder warmhaltenden Verpakkungen wird in der Praxis allgemein als Kundendienst gegenüber den Käufern temperaturempfindlicher Waren mit einem längeren Transportweg angesehen.

Gerade in einer solchen Berücksichtigung der besonderen Lage und der Wünsche eines jeden Kunden im Rahmen des wirtschaftlich Vertretbaren zeigen sich kaufmännischer Kundendienst und Marketingbewußtsein in gleichermaßen reiner Ausprägung.[1)]

7 Gefälligkeiten, individuelles Entgegenkommen und Hilfsbereitschaft

Zu den kaufmännischen Kundendienstleistungen zählt auch die unübersehbare Vielfalt der im einzelnen kaum faßbaren kleineren und größeren Gesten der Höflichkeit, des Verständnisses und des Willens, dem Kunden soweit wie nur irgend möglich - und wie es bei großzügiger Betrachtungsweise im Einzelfall wirtschaftlich vertretbar erscheint - "entgegenzukommen" und seine Belange wie auch seine vielleicht ungewöhnlichen und langwierigen Sonderwünsche zu berücksichtigen und seine Eigenheiten zu respektieren.[2)] Dazu gehört auch, daß man sich ehrlich bemüht, seine Interessen wie die eines guten Partners und Vertrauten zu wahren und ihm nach wirklich besten Kräften zu helfen.[3)] Dieses gefällige Entgegenkommen und hilfsbereite Eingehen auf den Kunden und seine Situation macht das eigentliche Wesen aller Bemühungen um kundendienstliche Betreuung aus.[4)]

---

1) Vgl. hierzu auch den folgenden Abschnitt (2327).

2) Vgl. hierzu vor allem Seyffert, R., Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 292.

3) Vgl. Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 139 ff., insbesondere S. 141.

4) Es ist bezeichnend, daß im Volksmund ein derartiges gefälliges Entgegenkommen, wenn es in irgendeiner fallweisen Ausprägung nicht nur im Geschäftsleben, sondern auch in irgendwelchen anderen Lebensbereichen auftritt, schlechthin als Kundendienst oder als Dienst am Kunden bezeichnet wird, auch wenn dabei keine Bindung vorliegt, die den zwischen Leistungsanbietern und Kunden normalerweise vorhandenen geschäftlichen Beziehungen ähnlich ist.

Auch hierin zeigt sich wiederum deutlich die innere Verwandtschaft zwischen dem Kundendienstgedanken und dem modernen Marketingdenken im oben dargestellten Sinne.[1)]

Diese Gefälligkeiten mögen im einzelnen teilweise unbedeutend sein und vielleicht sogar in der täglichen Hetze nahezu untergehen; dennoch handelt es sich um kaufmännische Kundendienstleistungen.[2)] In ihrer Gesamtheit und als Ausdruck einer bestimmten Einstellung dem Kunden gegenüber bilden sie ein festes Geflecht von Bindungen zwischen einer Unternehmung, ihrer Belegschaft und ihren Kunden und üben eine gar nicht hoch genug einzuschätzende akquisitorische Wirkung aus.[3)]
Die Zahllosigkeit und Vielfalt all dieser Kundendienstleistungen, die nachfolgend der Einfachheit halber unter dem Oberbegriff "Gefälligkeiten" zusammengefaßt werden, ergibt sich nicht nur aus ihrem unbegrenzten Vorkommen im g e s a m t e n Wirtschaftsgeschehen und aus der mannigfaltigen Verschiedenartigkeit a l l e r in den verschiedensten Branchen angebotenen Leistungen, sondern auch aus dem Umstand, daß sie sich häufig erst aus einer bestimmten Situation an der "Verkaufsfront" und aus den speziellen Bedürfnissen des einzelnen Kunden ableiten lassen.

---

1) Hierbei ist vor allem auf eine interessante Analogie zwischen den Aussagen zweier Autoren hinzuweisen: Nieschlag spricht - wie oben erwähnt - von der Unternehmung als einem im Sinne des modernen Marketingdenkens bipolarem Gebilde, das prosperiert, weil es seinen Kunden zu prosperieren hilft; Derlin führt bei der Behandlung des Kundendienstes aus, daß man "erst durch Dienen und Bedienen zum Verkaufen und Verdienen kommt" und zeigt - offensichtlich unbeabsichtigt - durch weitere Formulierungen mehrfach die Adäquanz zwischen Kundendienstbewußtsein und Marketingbewußtsein auf; vgl. Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 141.

2) Vgl. Seyffert, R., Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 292 sowie Priess, Friedrich, Neue Absatzformen im Einzelhandel, in: Rationelle Absatzwirtschaft - heute und morgen, a.a.O., S. 75.
Dem Wesen aller derartigen Gefälligkeiten sind die Zusätzlichkeit und Freiwilligkeit im oben definierten Sinne so immanent, daß es sich erübrigen dürfte, das Vorliegen dieser konstitutiven Kriterien einer jeden echten Kundendienstleistung hier eigens nachzuweisen.

3) Vgl. u.a. Brown, Paul L. und Davidson, William R., Retailing, New York 1953, S. 515; Seyffert, R., Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 292 sowie auch unten Abschnitt 33.

Derartige Gefälligkeiten lassen sich somit nur in recht begrenztem Umfang normieren und in der Organisation einer Unternehmung institutionalisieren. Bei der obigen exemplarischen Aufzählung einiger Einkaufserleichterungen mag vielleicht der Eindruck entstanden sein, es handle sich dabei um kaufmännische Kundendienstleistungen, die einzurichten und durchzuführen nur Warenhäusern oder anderen größeren Unternehmungen des Einzelhandels möglich sei.[1)]
Dieser Eindruck ist aber nur sehr bedingt richtig. Manche der angeführten Einkaufserleichterungen, wie z.B. Kinderhorte oder Rastmöglichkeiten, kommen zwar nur im Einzelhandel vor. Andere, wie z.B. Parkplätze oder Verladung in den Wagen des Kunden bzw. Zustelldienste, treten jedoch ebenso wie die in diesem Zusammenhang interessierenden Gefälligkeiten aller Art nicht nur im Geschäftsverkehr zwischen Einzelhändler und Letztverbraucher auf, sondern kommen i m g e s a m t e n G e s c h ä f t s v e r k e h r ungeachtet der ökonomischen Funktion zweier Geschäftspartner vor. Allen Einkaufserleichterungen und allen Gefälligkeiten im vorstehend definierten Sinne ist gemeinsam, daß sie in ihrem Vorkommen nicht unabdingbar an eine bestimmte Betriebsgröße gebunden sind.[2)]

Gerade die kleinere Unternehmung, der es nicht möglich ist, für die oben erwähnten Einkaufserleichterungen eigene Abteilungen einzurichten und dauernd zu unterhalten, hat die Möglichkeit, bei Bedarf an einzelnen Einkaufserleichterungen diese und auch die in diesem Zusammenhang besonders interessierenden Gefälligkeiten individuell auf den jeweiligen Kunden abgestimmt zu gewähren und ihr Angebot an kaufmännischen Kundendienstleistungen zu improvisieren und daher sehr gezielt zu gestalten. Dadurch kann sowohl bei den Einkaufserleichterungen als auch ganz besonders im Bereich der Gefälligkeiten im hier behandelten Sinne unter Umständen mehr akquisitorische Wirkung erzielt werden, als es die weniger persönliche Routineabfertigung in

---

1) Vgl. auch Seyffert, R., Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 292 sowie auch Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 89 f.

2) Hierbei ist auch auf die bei weitem noch nicht ausgeschöpften Möglichkeiten zwischenbetrieblicher Kooperation insbesondere bei Einkaufserleichterungen (Parkplätze) und Zustelldiensten hinzuweisen.

einer größeren Unternehmung vermag, in der derartige kaufmännische Kundendienstleistungen institutionell verankert sind.[1] Man kann ganz allgemein sagen, daß die institutionelle Verankerung, die - um der Klarheit willen sei es betont - die Freiwilligkeit im oben definierten Sinne in keiner Weise beeinträchtigt, per se durchaus noch keine Gewähr für die einwandfreie und akquisitorisch optimale Wahrnehmung kundendienstlicher Aufgaben bietet, sondern daß es hier genauso wie im gesamten Bereich des Kundendienstes auf die marketingbewußte Einstellung aller Mitarbeiter ankommt.

233 Sonstige Wesensmerkmale kaufmännischer Kundendienstleistungen

2331 Die direkten Zwecke kaufmännischer Kundendienstleistungen

Ebenso wie bei den technischen lassen sich auch bei den kaufmännischen Kundendienstleistungen mittelbare und unmittelbare Zwecke unterscheiden. Mittelbar zielen alle Kundendienstleistungen sowohl technischer als auch kaufmännischer Art unterschiedslos auf die Maximierung des akquisitorischen Potentials des Anbieters der jeweiligen Hauptleistungen ab,[2] während sie unmittelbar allesamt den Interessen der Kunden[3] dienen. Innerhalb dieser gemeinsamen unmittelbaren Zweckbestimmung aller Kundendienstleistungen unterscheiden sich allerdings die einzelnen direkten Zwecke technischer von denen kaufmännischer Kundendienstleistungen.[4]

Deren erste direkte Zielsetzung liegt in dem Bestreben, jedem

---

1) Vgl. Seyffert, R., Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 342 sowie die Warnung vor bürokratischer Handhabung jeglicher Kundendienstleistungen bei Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 146.

2) Vgl. hierzu auch die ausführliche Behandlung der akquisitorischen Bedeutung des Kundendienstes in Abschnitt 33.

3) In diesem Zusammenhang gilt es besonders darauf zu achten, daß der Terminus "Kunde" im Bereich kaufmännischer Kundendienstleistungen einen wesentlich weiteren Bedeutungsinhalt umschließt (auch die an einer Hauptleistung Interessierten können dazu zählen) als bei technischen Kundendienstleistungen; dort ist Kunde gleich Verwender zu setzen; vgl. oben Abschnitt 2111.

4) Zur Veranschaulichung sei auf das vergleichende Ordnungsschema am Ende dieses Abschnitts hingewiesen.

Kunden die Möglichkeit einzuräumen, sich leicht und ohne Umstände über das für seine Zwecke zur Verfügung stehende Leistungsangebot zu informieren. Diesem Zweck sind vor allem die kaufmännischen Kundendienstleistungen "Einkaufserleichterungen" und "Beratung", in gewissem Umfang aber auch die Veranstaltung von Kursen und die Herausgabe von Kundendienstzeitschriften zu dienen bestimmt.
Die gleichen Kundendienstleistungen sollen es dem Kunden erleichtern, die für sein Vorhaben optimale Kaufentscheidung zu treffen. Der kundendienst- und marketingbewußte Verkäufer wird sich dabei unter Zurückstellung seines eigenen Interesses am möglichst hohen Verkaufsabschluß bemühen, sich außer durch die soeben genannten Kundendienstleistungen auch durch individuelle Hilfsbereitschaft und entgegenkommende Gefälligkeit möglichst weitgehend auf die spezielle Situation des einzelnen Kunden einzustellen.
Weiterhin zielt die Darbietung kaufmännischer Kundendienstleistungen darauf ab, den eigentlichen Erwerb einer Leistung und ihre Nutzung dem Kunden so leicht wie möglich zu machen (Einkaufserleichterungen, Verpackung, Zustellung und Gefälligkeiten). Schließlich sollen die kaufmännischen Kundendienstleistungen dazu beitragen, daß der Kunde maximalen Nutzen aus seiner Kaufentscheidung ziehen und die erworbene Leistung voll ausnutzen kann (Beratung, Kurse, Kundenzeitschriften).[1)]

Auch hierin zeigt sich wiederum deutlich die innere Verwandtschaft zwischen jeder einzelnen Kundendienstleistung und dem modernen Marketingdenken, wie auch überhaupt in den einzelnen Kundendienstleistungen und ihren unmittelbaren Zielen die Dienstfunktion aller wirtschaftlichen Betätigung und der dem modernen Marketingdenken eigene universale Gedanke des Dienens (Dienst am Kunden im weitesten Sinn) mit aller Deutlichkeit zum Ausdruck kommt.

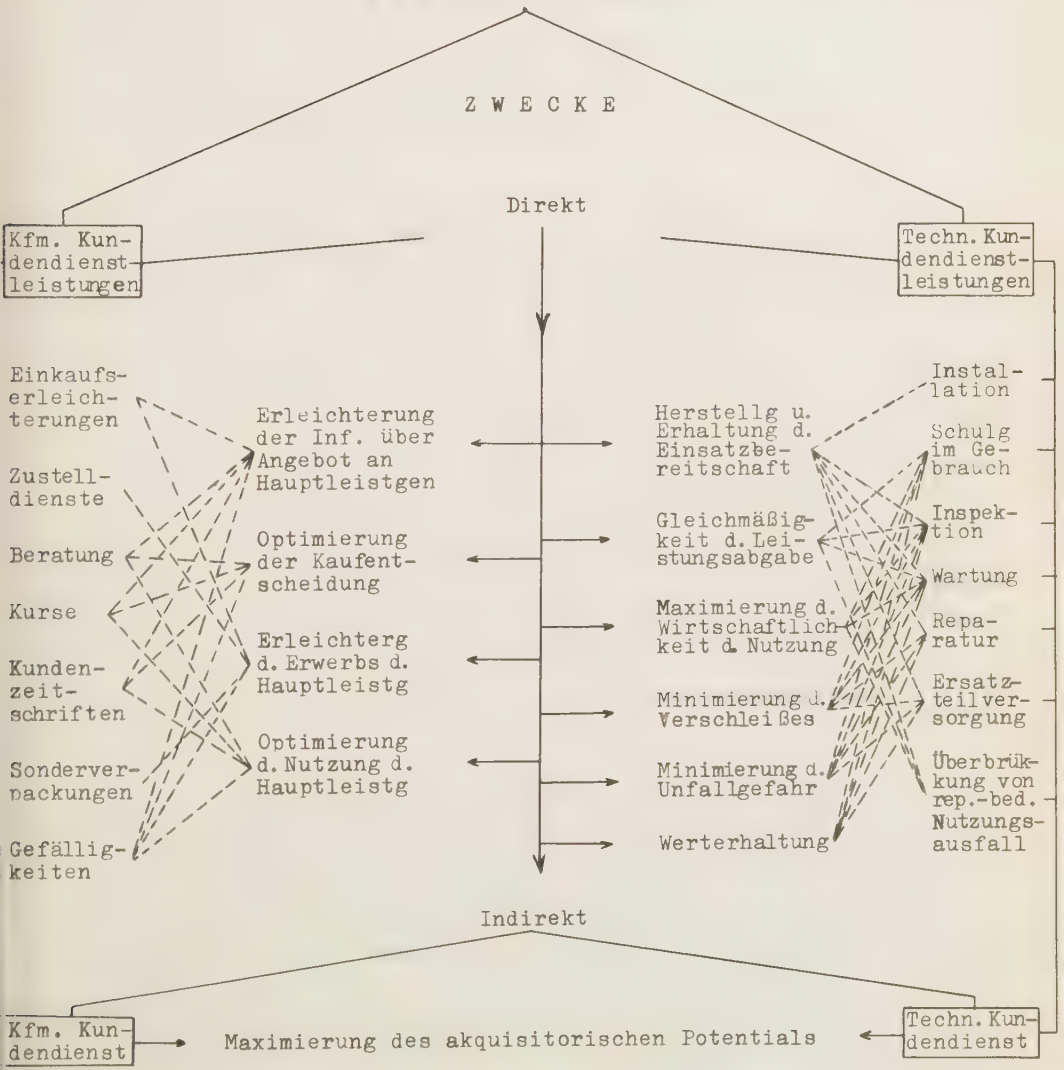
In systematischer Zusammenfassung lassen sich die direkten und

---

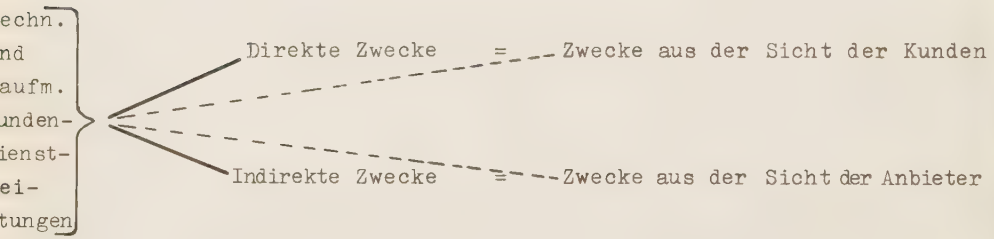
1) In Bezug auf die zuletzt angeführten direkten Zielsetzungen kaufmännischer Kundendienstleistungen besteht volle Übereinstimmung mit den direkten Zwecken technischer Kundendienstleistungen; vgl. oben Abschnitt 2222.

indirekten Zwecke des kaufmännischen Kundendienstes den oben im Abschnitt 2222 behandelten des technischen Kundendienstes vergleichend gegenüberstellen:

Die direkten und indirekten Zwecke des absatzpolitischen Instrumentes



Aus dem auf der letzten Seite dargestellten Ordnungsschema läßt sich u.a.[1] auch eine Möglichkeit zur vereinfachenden Klassifizierung der direkten und indirekten Zwecke technischer und kaufmännischer Kundendienstleistungen ableiten. Es wurde bereits oben darauf hingewiesen, daß die direkten (indirekten) Zwecke aller Kundendienstleistungen im wesentlichen dem Interesse entsprechen, welches die Kunden (Anbieter) an diesen Kundendienstleistungen haben. Man könnte diesen Sachverhalt - stark vereinfacht - durch Gegenüberstellung zweier Begriffspaare etwa folgendermaßen schematisieren:



2332 Die Kosten kaufmännischer Kundendienstleistungen ...

Während die in einem bestimmten Unternehmen durch technische Kundendienstleistungen verursachten Kosten ihrer Art und Höhe nach mit einer für praktische Zwecke ausreichenden Genauigkeit festgestellt werden können, ist dies bei den kaufmännischen Kundendienstleistungen nur in sehr begrenztem Umfang möglich.[2] Die Kosten für die Bereitstellung von Parkplätzen, für die Un-

---

1) Dieses Ordnungsschema zeigt auch, daß ein und dieselbe Kundendienstleistung in der Regel mehreren direkten Zwekken gleichzeitig dient und somit auch ein bestimmter direkter Zweck jeweils mehreren Kundendienstleistungen gemeinsam sein kann. Mit anderen Worten: Aus dem Ordnungsschema lassen sich auch verschiedene Verhältnisse partieller Substitutionalität zwischen einzelnen Kundendienstleistungen herauslesen. Da hierauf bereits mehrfach (vgl. insbesondere die Abschnitte 2213 - 2217, 2219 und 2323 - 2325) ausführlich eingegangen wurde, erübrigt sich an dieser Stelle eine erneute Behandlung solcher Interdependenzen zwischen einzelnen Kundendienstleistungen.

2) Ähnlich auch Oehler, W. und Welters, M., Dienstleistungen im Einzelhandel, a.a.O., S. 72.

terhaltung eines eigenen Fuhrparks für Zustelldienste[1] oder eines Kinderhortes in Warenhäusern, für die Veranstaltung von Kursen, für die Herausgabe einer Kundenzeitschrift oder für Sonderverpackungen lassen sich infolge regelmäßigen Anfalls ziemlich genau ermitteln, wenn die dafür eingesetzten Arbeitskräfte und Produktionsmittel ausschließlich mit der Erbringung dieser kaufmännischen Kundendienstleistungen beschäftigt sind. Dagegen sind die Kosten für manche Einkaufserleichterungen und für Beratung nur global und recht ungenau feststellbar; die durch die Gewährung von Gefälligkeiten etc. entstehenden Kosten lassen sich bestenfalls grob abschätzen.[2]

Dies ist hauptsächlich darauf zurückzuführen, daß es sich hierbei nicht um einen der Art und Menge nach gleichmäßigen Anfall einheitlicher Leistungen handelt. Außerdem werden nicht einmal in Großunternehmungen die mit der Erbringung dieser zuletzt erwähnten kaufmännischen Kundendienstleistungen beschäftigten Arbeitskräfte und Produktionsmittel ausschließlich für diesen Zweck eingesetzt. Sie haben in ständig wechselndem Umfang auch noch andere Funktionen wahrzunehmen, so daß sich nicht genau ermitteln läßt, welcher Anteil ihrer Leistung jeweils auf die Erbringung kaufmännischer Kundendienstleistungen verwendet wurde.[3] In kleineren Unternehmungen, in denen eine exakte Zuordnung von Aufgaben und Kosten noch weniger vorausgesetzt werden kann, ist die Ermittlung der durch das Angebot und die Inanspruchnahme kaufmännischer Kundendienstleistungen verursachten Kostenteile erst recht ein ziemlich aussichtsloses Unterfangen und wird auch kaum versucht.

---

1) Vgl. Nieschlag, R., Aktuelle Fragen der Handelskalkulation, Baden-Baden 1958, S. 10 f.

2) Vgl. hierzu die Unterscheidung in zurechenbare und nicht zurechenbare Kosten bei Hoppmann, Erich, Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin - Frankfurt 1958, S. 121 f. sowie die Gegenüberstellung von spezieller und genereller Entgeltlichkeit von Kundendienstleistungen bei Weinhold-Stünzi, H., Grundlagen wirtschaftlicher Absatzförderung, a.a.O., S. 24.

3) Vgl. Tiburtius, Joachim, Lage und Leistungen des deutschen Handels in ihrer Bedeutung für die Gegenwart, Berlin - München 1949, S. 114 sowie Buddeberg, H., Betriebslehre des Binnenhandels, a.a.O., S. 75 u. S. 77 f.

2433 ..... und ihre Deckung

Angesichts dieser Schwierigkeiten und auch einer besonders in kleineren Unternehmungen gelegentlich anzutreffenden Gleichgültigkeit[1] bei der Ermittlung der durch die Erbringung kaufmännischer Kundendienstleistungen verursachten Kosten nimmt es nicht wunder, daß die Deckung dieser Kosten überaus problemvoll ist.[2]
Kaufmännische Kundendienstleistungen werden in der Regel nicht direkt, d.h. nicht verursachungsgemäß je nach ihrer Inanspruchnahme in Rechnung gestellt. Selbst in den seltenen Fällen, in denen sie direkt berechnet werden, werden sie meist zu einem Preis angeboten, der unter ihrem Verkehrswert liegt.

Da jedoch keine erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmung dauerhaft irgendwelche Leistungen verschenken kann, handelt es sich bei der scheinbaren Unentgeltlichkeit dieser Zusatzleistungen in mehrfacher Hinsicht um ein ausgesprochenes Danaergeschenk gegenüber den Kunden. Die durch die Darbietung kaufmännischer Kundendienstleistungen entstehenden Kosten werden in der Regel auf alle im Sortiment einer Unternehmung angebotenen Hauptleistungen umgelegt und m ü s s e n daher in Form von prozentpauschalen Gemeinkostenzuschlägen von denjenigen bezahlt werden, die eine Hauptleistung erwerben. Hierdurch wird die Kausalität zwischen Kostenverursachung und Kostendeckung aufgehoben, was besonders in Anbetracht der speziell im Facheinzelhandel verschiedener Branchen teilweise sogar über die Ansprüche vieler Kunden hinaus aufgeblähten kundendienstlichen Betreuung, [3] aber auch sonst in jeder Hinsicht

---

1) Der Grund hierfür ist wahrscheinlich nicht zuletzt in dem besonders im deutschen Handel festverwurzelten "Denken in festen Handelsspannen" zu suchen; vgl. hierzu und zu den Gründen hierfür Nieschlag, R., Umschlagshäufigkeit und Kalkulation im Handel, in: Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen, 52. Jg. 1958, Heft 10, S. 170.

2) Diese Feststellung gilt bekanntlich für alle Handelskosten.

3) Woll spricht sogar (in Anlehnung an Röper) von einer "Servicehypertrophie" und der Notwendigkeit einer "Reduktion des Service" auf manchen Gebieten; vgl. Woll, A., Der Wettbewerb im Einzelhandel, a.a.O., S. 136 u. S. 138 f. und die dort angegebene Literatur sowie Kundendienste auf Kosten der Kunden, o.V., in: Moderner Markt, Jg. 1963, Heft 2, S. 27.

unbefriedigend ist.[1]

Zunächst einmal bleibt dabei völlig unberücksichtigt, ob und in welchem Umfang der Erwerber einer Hauptleistung kaufmännische Kundendienstleistungen ursprünglich in Anspruch nehmen wollte und dann, vielleicht verleitet durch das Angebot und ihre scheinbare Unentgeltlichkeit, auch wirklich in Anspruch nimmt.[2] Selbst wenn er aber alle Kundendienstleistungen in Anspruch genommen haben sollte, die die betreffende Unternehmung anbietet, so muß er in dem besagten Gemeinkostenzuschlag auch noch diejenigen Kosten mitdecken, die durch die Gewährung kaufmännischer Kundendienstleistungen an schließlich nichtkaufende Kaufinteressenten entstanden sind.
Außerdem ist, wie oben erwähnt, der Zuschlag zur Deckung der durch die Darbietung kaufmännischer Kundendienstleistungen entstehenden Kosten zumeist als konstanter Prozentsatz im Preis einer Hauptleistung enthalten, so daß der Käufer einer teuren Leistung bzw. größerer Mengen besonders stark benachteiligt wird.[3]

Die Aufhebung der Kausalität zwischen Kostenverursachung und Kostendeckung,die auch eines der Hauptprobleme der hitzigen und seitens des Einzelhandels nicht immer mit wissenschaftlicher Gründlichkeit und nüchterner Sachlichkeit geführten Auseinan-

---

1) Vgl. hierzu die Kritik an konstanten Prozentaufschlägen und die Empfehlung, an deren Stelle in absoluten Geldbeträgen zu kalkulieren, bei Nieschlag, R., Aktuelle Fragen der Handelskalkulation, a.a.O., S. 10 f.; vgl. auch Buddeberg,H., Betriebslehre des Binnenhandels, a.a.O., S. 137.

2) Vgl. die Kritik an der Tatsache, daß vielfach der Nachfrager nach einer Hauptleistung das von einem Leistungsanbieter zusammengestellte "Paket sonstiger Leistungen" in vollem Umfang miterwerben bzw. mitbezahlen muß, selbst wenn er es überhaupt nicht in Anspruch nehmen kann, bei Woll,A., Der Wettbewerb im Einzelhandel, a.a.O., S. 137 ff. sowie auch Hoppmann, E., Vertikale Preisbindung und Handel, Berlin 1964, S. 64. In dem Bericht über das Verbot der vertikalen Preisbindung in Kanada wird ausdrücklich begrüßt,daß dem Kunden als der hierfür allein zuständigen Instanz die Entscheidung über die Inanspruchnahme von Kundendienstleistungen überlassen wird; vgl. Steindorff, E.,Wirkungen des Verbots vertikaler Preisbindungen in Kanada, in:Wirtschaft und Wettbewerb, 7. Jg. 1957, Heft 1, S. 63.

3) Vgl. Nieschlag, R., Aktuelle Fragen der Handelskalkulation, a.a.O., S. 10 und S. 12.

dersetzung um die vertikale Preisbindung und damit um die festen Handelsspannen ist, läßt sich zwar nicht ganz vermeiden,[1] könnte aber zumindest stärker in ihrem Umfang begrenzt werden, als dies in der Mehrzahl aller Unternehmungen gegenwärtig geschieht.[2] Das weite Arbeitsfeld, das sich hier kostenbewußten und preispolitisch aktiven Unternehmern, insbesondere auf der Einzelhandelsstufe, bietet[3] und auch in allmählich zunehmendem Maße bereits mit Erfolg "bestellt" wird,[4] ist umso verlokkender, als in der absatzwirtschaftlichen Forschung und Praxis weitgehend Einigkeit darüber besteht, daß die Mehrzahl aller Kunden durchaus bereit ist, die in Anspruch genommenen Kundendienstleistungen verursachungsgemäß - soweit dies überhaupt möglich ist - zu bezahlen.[5] Für den Kunden ist in der Regel - und das gilt für alle Kundendienstleistungen - die Tatsache, daß eine bestimmte Kundendienstleistung überhaupt angeboten wird, wichtiger als ihr Preis.[6]

---

1) Vgl. Nieschlag, R., Aktuelle Fragen der Handelskalkulation, a.a.O., S. 12 ff. und S. 18.

2) Vgl. hierzu u.a. das Schema einer differenzierten und leistungsgerechten Kalkulation bei Buddeberg, H., Betriebslehre des Binnenhandels, a.a.O., S. 137 ff. sowie auch Meyer, P.W., Absatzwege und Absatzweichen, a.a.O., S. 132.

3) Vgl. zu den Möglichkeiten und Grenzen einer funktionsgemäßen und kostengerechten Kalkulation denselben, ebenda, S. 132; Agnew, H.E. und Houghton, D., Marketing Policies, a.a.O., S. 303; Woll, A., Der Wettbewerb im Einzelhandel, a.a.O., S. 184 f.; Nieschlag, R., Aktuelle Fragen der Handelskalkulation, a.a.O., S. 10 ff.; denselben, Umschlagshäufigkeit und Kalkulation im Handel, a.a.O., S. 177 sowie Buddeberg, H., Betriebslehre des Binnenhandels, a.a.O., S. 138 ff.

4) Vgl. unten Abschnitt 32

5) Vgl. u.a. Gross, H., Der Handel geht neue Wege, Düsseldorf 1957, S. 115; sowie Weiss, E.B., Merchandising for Tomorrow, a.a.O., S. 127 f. sowie Theisen, P., Kundendienstpolitik, a.a.O., S.

6) Zur gleichen Meinung gelangte Löbel, V., Der Kundendienst ..., a.a.O., S. 60 u. S. 100; ähnlich auch Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 124 ff. sowie Theisen, P., Kundendienstpolitik, a.a.O., S. 2 f. und S. 8.

3 Die absatzwirtschaftliche Bedeutung des Kundendienstes

31 Der Kundendienst als absatzpolitischer Engpaßsektor

Der Kundendienst galt lange Zeit - und gilt verschiedentlich auch heute noch - als Engpaßsektor der unternehmerischen Absatzpolitik.[1] Die Gründe hierfür sind sowohl gesamtwirtschaftlicher als auch psychischer Art.

Bekanntlich besteht in allen hochentwickelten Volkswirtschaften ein nicht nur absolut, sondern auch relativ ständig wachsender Bedarf an Dienstleistungen schlechthin.[2] Innerhalb dieser Entwicklung läßt sich eine mit erheblich höherer Steigerungsrate zunehmende Nachfrage speziell nach Kundendienstleistungen feststellen.[3]

Bei den kaufmännischen Kundendienstleistungen bewirken insbesondere die Verwendung neuer Werkstoffe und Verfahren[4] sowie die Kompliziertheit aller durch den technischen Fortschritt ständig verbesserten Erzeugnisse einen sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht erhöhten Bedarf an Beratungsdiensten.[5] Daneben steigert der wachsende Wettbewerbs-

---

1) Vgl. u.a. Meyer, P.W., Absatzwege und Absatzweichen, a.a.O., S. 131.

2) Vgl. Oehler, W. und Welters, M., Dienstleistungen im Einzelhandel, a.a.O., S. 7, S. 12, S. 14 und S. 18 f. sowie auch die Gründe für den zunehmenden Bedarf an Dienstleistungen speziell von Handelsbetrieben bei Nieschlag, R., Dynamik der Betriebsformen im Handel, Essen 1954, S. 6.

3) Vgl. das Zahlenmaterial bei Eick, J., Ewig Ärger mit Reparaturen, a.a.O., S. 5.

4) Vgl. Gross, H., Neue Ideen in der Wirtschaft, a.a.O., S. 163 f.; Grave, Klaus, Schöpferisches Verkaufen statt Abfertigungsautomatik (Verbraucher von heute verlangen fachliche Beratung), in: textil Schnell report v. 12. 11. 1965, S. 15; Cundiff, E.D. und Still, R.R., Basic Marketing, a.a.O., S. 62 sowie Nieschlag, R., Die Gewerbefreiheit im Handel, a.a.O., S. 63.

5) In die gleiche Richtung wirkt u.a. auch der zunehmende Einfluß der Mode in immer mehr Erzeugnisbereichen.

druck auf den sich immer reiner ausprägenden Käufermärkten die Ansprüche der meisten Kunden an die kundendienstliche Betreuung.[1] Da dies zu einer Vergrößerung der akquisitorischen Bedeutung jeder einzelnen kaufmännischen Kundendienstleistung führt,[2] müssen alle Anbieter kaufmännische Kundendienstleistungen erbringen, soweit sie als branchenübliche Selbstverständlichkeiten empfunden werden. Ein Abbau des Angebots an kaufmännischen Kundendienstleistungen unter die "Branchennorm" würde ceteris paribus[3] geradezu als Fehlleistung angesehen.[4] Es gilt vielmehr, die Konkurrenten möglichst noch zu übertreffen, so daß sich das Gesamtangebot an kaufmännischen Kundendienstleistungen innerhalb marktwirtschaftlicher Wirtschaftsordnungen ständig - teilweise sogar über die Wünsche mancher Kunden hinaus[5] - erhöht.

In noch stärkerem Maße wächst der Bedarf an technischen Kundendienstleistungen. Der Hauptgrund hierfür ist in der immer mehr ansteigenden Verbreitung technischer Güter zu suchen.[6] Der technische Fortschritt führte und führt zur unaufhörlichen Entwicklung von gänzlich neuen Arten technischer Güter. Infolge des allgemeinen Wohlstandes und der Technisierung immer weiterer Lebensbereiche findet diese sich unablässig vermehrende Vielfalt von technischen Gütern in ständig zunehmenden Stückzahlen Eingang in die Haushalte und Betriebe.[7] Allein aus dieser Vervielfachung der Zahl der zu betreuenden technischen Güter ergibt sich schon ein erheblicher Anstieg in der Nachfrage nach technischen Kundendienstleistungen.

---

1) Vgl. auch Price, Donald A., The New Demands of Product Service, in: The Marketing Job, New York 1961, S. 293 ff.

2) Vgl. unten Abschnitt 33.

3) Anders liegen die Verhältnisse bei Diskonthäusern und ähnlichen Handelsbetrieben, bei denen niedrige Preise den Verlust an akquisitorischem Potential infolge verminderter kundendienstlicher Betreuung kompensieren oder sogar überkompensieren; vgl. auch unten Abschnitt 323.

4) Vgl. oben Abschnitt 231 und die dort angegebene Literatur.

5) Vgl. Kundendienst auf Kosten der Kunden, o.V., a.a.O.,S.27.

6) Vgl. hierzu das Zahlenmaterial bei Oehler,W. und Welters, M., Dienstleistungen im Einzelhandel,a.a.O., S. 10 und S. 17 f. sowie Der Engpaß, o.V., in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 5, S. 138.

7) Vgl. auch die Zahlenangaben bei Broichhausen, K.,Wie organisiert man den Kundendienst?, a.a.O., S. 5.

Darüber hinaus wächst trotz aller produktgestalterischen Bemühungen um technische Perfektion und um Minimierung der Kundendienstbedürftigkeit[1] die durchschnittliche Störanfälligkeit der einzelnen technischen Güter.[2] Dies ist vor allem auf die zunehmende Kompliziertheit der Konstruktion der meisten technischen Güter zurückzuführen, die mit einer sich ständig vermehrenden Zahl von Einzelaggregaten ausgestattet und dennoch immer leichter und handlicher gebaut werden.[3] Daraus ergeben sich nicht nur mehr Ausfälle, sondern auch ein höherer Zeitaufwand für die einzelnen technischen Kundendienstleistungen und höhere Qualifikationsanforderungen an die Kundendiensttechniker.[4]

In die gleiche Richtung können u.U. auch die Vielzahl der verschiedenen Ausführungen, in denen manche technischen Güter hergestellt werden, und der häufige Modellwechsel wirken. Soweit dabei wesentliche Unterschiede in der Konstruktion auftreten, wird die Zahl der anfallenden technischen Kundendienstleistungen in eine größere Vielfalt von verschiedenartigen Einzelleistungen aufgeteilt. Dadurch sind der Rationalisierung und Standardisierung im Bereich technischer Kundendienstleistungen besonders enge Grenzen gesetzt.[5] Auch aus diesem Grund werden nicht nur ständig mehr, sondern auch immer besser quali-

---

1) Vgl. in Abschnitt 328 die Ausführungen über die Grenzen dieser Bemühungen.

2) In diesem Sinne äußerten sich die meisten der befragten Techniker und Absatzwirtschaftler der Praxis; vgl. auch die Zitierung Raymond Loewys bei Peterson, Esther, Do You Know Your Consumers?, in: home appliance builder, 31. Jg. 1966, Heft 3, S. 15.

3) So gab es nach Auskunft von Herrn Reiss (Fernsehdienst Reiss) am 25. 1. 1966 und von Mr. Unoki (Sony Corp.) am 20. 4. 1966 z.B. bei Rundfunk- und Fernsehempfängern noch in den fünfziger Jahren nahezu ausschließlich handverdrahtete und verwindungsfreie Geräte, die zwar recht unhandlich und schwer, dafür aber grundsolide waren. Heute verwendet man dagegen allgemein die gedruckte Schaltungstechnik, bei der die Leitungsbahnen vollautomatisch (und daher billig) auf Kunststoffplatten aufgalvanisiert werden. Dadurch ergibt sich jedoch neben geringerem Gewicht, handlicheren Geräteabmessungen und höherer Empfangsleistung auch eine erhöhte Störanfälligkeit. Eine Vielzahl ähnlicher Beispiele läßt sich aus den verschiedensten Branchen anführen.

4) Vgl. Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 339.

5) Vgl. auch oben Abschnitt 2216.

fizierte und stärker spezialisierte Kundendiensttechniker benötigt;[1] außerdem wird dadurch die Ersatzteilversorgung teurer und schwerfälliger.[2]

Zusammenfassend ist festzustellen, daß innerhalb des wachsenden Gesamtbedarfs an Dienstleistungen speziell die Nachfrage nach Kundendienstleistungen insbesondere seit Kriegsende sprunghaft auf ein Vielfaches des ursprünglichen Bedarfs angestiegen ist und noch weiter steigen wird.[3]

Diesem sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht gestiegenen und weiter steigenden Bedarf an Kundendienstleistungen wurde während der Hochkonjunktur in Deutschland nur vereinzelt in ausreichendem Maße Rechnung getragen, so daß der Kundendienst besonders in der ersten Hälfte der sechziger Jahre zum Engpaßsektor in der Absatzpolitik vieler Unternehmungen aus den verschiedensten Branchen wurde.
Kaufmännische Kundendienstleistungen wurden teilweise entweder überhaupt nicht mehr oder aber in so unbefriedigender Weise erbracht, daß sie weder ihren unmittelbaren noch ihren mittelbaren Zwecken[4] entsprachen. In ähnlicher Weise wurden technische Kundendienstleistungen häufig erst nach übermäßig langen Wartezeiten, zu unverhältnismäßig hohen Preisen und z.T. mit mangelnder Gründlichkeit ausgeführt.

---

1) Vgl. die Beispiele bei Eick, J., Ewig Ärger mit Reparaturen, a.a.O., S. 5

2) Vgl. auch Schwarz, H.O., Verkaufsverwaltung, a.a.O., S. 99f.

3) Nach Aussagen von Mr. Stewart (Sears, Roebuck & Co.) am 4. 4. 1966, von Mr. Richardson (General Electric Co.) am 14./15. 4. 1966 und von Mr. Unoki (Sony Corp.) am 20.4. 1966 werden innerhalb eines Jahrzehnts nicht nur natürliche Rohstoffe mehr und mehr durch (teilweise gegenwärtig noch nicht bekannte) Kunststoffe ersetzt werden, sondern auch völlig neuartige technische Verfahren (z.B. Waschen und Trocknen mittels Schall) weit verbreitet sein. Diese Ergebnisse eines durch die intensivierte Forschung (vgl. oben Abschnitt 141) immer stärker beschleunigten technischen Fortschritts werden den Bedarf an qualifizierten und spezialisierten Mitarbeitern des technischen und kaufmännischen Kundendienstes weiterhin erheblich steigern; vgl. auch die Beispiele... und Zahlenangaben bei Barnes, Edmund B., Creativity and Innovation 1966 - 1976, in: home appliance builder, 31. Jg. 1966, Heft 3, S. 18.

4) Vgl. auch oben Abschnitt 2222 und Abschnitt 2331.

Darüber hinaus bewirkte die bei der "Gewährung" von Kundendienstleistungen vielfach an den Tag gelegte gleichgültige, teilweise sogar abschätzige Gesamthaltung gegenüber dem Kunden, daß dieser sich nachgerade wie ein lästiger Bittsteller vorkommen mußte.[1)]

Wenn ein unzufriedener Kunde derartige Mißstände reklamierte, bestand die Reaktion meist nur aus dem lakonischen Hinweis auf den allgemeinen Personalmangel infolge der überaus angespannten Arbeitsmarktlage.[2)] So überzeugend diese Erklärung scheinbar auch klingt:Sie ist zu stark vereinfacht und zu einseitig, als daß sie zum vollen Verständnis der Kundendienstmisere, die in den meisten Branchen in der ersten Hälfte der sechziger Jahre besonders kraß in Erscheinung trat, ausreichen könnte. Es steht außer Zweifel, daß Zusammenhänge zwischen der allgemeinen Überbeschäftigung einerseits und der Überlastung der meisten Kundendienstwerkstätten bzw. den weit verbreiteten Unzulänglichkeiten des kaufmännischen Kundendienstes andererseits bestanden. Die eigentlichen Ursachen dieser Engpaßsituationen im Bereich kundendienstlicher Aufgaben hingen aber weniger direkt mit der allgemeinen Überbeschäftigung zusammen, als vielfach angenommen wird.[3)] Andernfalls wäre es unverständlich, daß

---

1) Es würde zu weit führen, auf diese zur Genüge bekannten Mißstände näher einzugehen. Umfassende Darstellungen und Beispiele finden sich u.a. bei Schmitz,Fred,Der wundeste Punkt des Image,in: Gabler-Mitteilungen, 27. Jg. 1963, Heft 3, S. 12 ff. sowie bei Eick, J., Ewig Ärger mit Reparaturen, a.a.O., S. 5.
Es ist bemerkenswert, daß die befragten amerikanischen Wissenschaftler und Praktiker derartige Mißstände nahezu einhellig auch für verschiedene amerikanische technische Branchen als typisch bezeichneten; vgl. dazu auch die scharfe Kritik der persönlichen Referentin des amerikanischen Präsidenten:Peterson,E., Do You Know Your Consumers?, a.a.O., S. 14 ff. sowie Miller, Norman C., Auto Repair Wrangle, Sonderbeilage zu The Wall Street Journal v. 11. 10. 1965, ohne Seitenangabe.
Nur der Vollständigkeit halber sei erwähnt, daß eine solche Einstellung dem modernen Marketingdenken und dem Wesen kundendienstlichen Bemühens gleichermaßen widerspricht.

2) Vgl.Schmitz,F., Der wundeste Punkt des Image,a.a.O., S. 13.

3) Dies wird deutlich, wenn man bedenkt, daß derartige Mißstände auch in Amerika nicht unbekannt sind (vgl. hierzu Fußnote 1 auf dieser Seite), obwohl dort zu keinem Zeitpunkt eine auch nur schwache Überbeschäftigung bestand.

der Arbeitskräftemangel speziell im Bereich des Kundendienstes erheblich stärker ausgeprägt war als auf anderen Gebieten.[1]

Einer der Gründe hierfür ist in den hohen Qualifikationsanforderungen zu suchen, denen die mit kundendienstlichen Aufgaben betrauten Mitarbeiter genügen müssen. Aufgrund dieser Qualifikationsanforderungen kann ein Mangel an Arbeitskräften im Bereich des Kundendienstes nicht kurzfristig behoben werden.[2] Selbst wenn es in der Zeit der stärksten Anspannung des Arbeitsmarktes möglich gewesen wäre, aus anderen Wirtschaftszweigen beliebig viele Arbeitskräfte abzuwerben, so wäre deren Einsatz im Kundendienst nur in äußerst beschränktem Umfang möglich gewesen.[3]

Ein zweiter Grund für den besonders starken Mangel an Arbeitskräften im Bereich kundendienstlicher Aufgaben liegt in deren geringer Attraktivität.[4]
Zum einen besteht eine gewisse - übrigens international verbrei-

---

1) Hierauf wurde bei den persönlichen Befragungen mehrfach hingewiesen.

2) Nach Meinung vieler Absatzwirtschaftler der Praxis kann daher auch eine Entspannung der Arbeitsmarktlage, wie sie in Deutschland seit Frühjahr 1966 zu beobachten ist (vgl. u.a. Sabel, Anton, Arbeitsmarkt in Bewegung, in: der arbeitgeber, 18. Jg. 1966, Heft 13/14, S. 391; Siebrecht,Valentin, Klimawechsel am Arbeitsmarkt, in: der arbeitgeber, 18. Jg. 1966, Heft 13/14, S. 392 ff. sowie Schmidt, Josef, Beginnende Normalisierung auf dem Arbeitsmarkt, in: Süddeutsche Zeitung v. 11. 7. 1966, S. 7), für sich allein keine nachhaltige Verbesserung der Verhältnisse im Bereich kundendienstlicher Aktivität bewirken, da hierdurch im wesentlichen nur ungelernte und angelernte, kaum aber hochqualifizierte und auf kundendienstliche Aufgaben spezialisierte Arbeitskräfte freigesetzt werden.

3) So schied u.a. auch die in anderen Wirtschaftszweigen gegebene Möglichkeit, den Arbeitskräftemangel durch den Einsatz ausländischer Arbeitskräfte zu beheben oder wenigstens zu mildern, im Bereich des kaufmännischen und technischen Kundendienstes so gut wie völlig aus; vgl. auch Oehler, W. und Welters, M., Dienstleistungen im Einzelhandel, a.a.O., S. 21 sowie Eick, J.,Ewig Ärger mit Reparaturen,a.a.O.,S.5.

4) Vgl. Peterson, E., Do You Know Your Consumers?, a.a.O., S. 16 sowie Schmitz, F., Der wundeste Punkt des Image, a.a.O., S. 12 ff.

tete - Abneigung gegen dienende Berufe schlechthin;[1] es ist nicht jedermanns Sache, sich unbedingt und vorbehaltslos den Wünschen und Meinungen der Kunden unterzuordnen. Während sich diese Abneigung sowohl auf kaufmännische als auch auf technische Kundendienstleistungen beziehen kann, kommt speziell bei den letzteren ein weiterer, in seiner Bedeutung bisher kaum gewürdigter Umstand hinzu, der vielfach den Aufgabenbereich eines Kundendiensttechnikers nicht als erstrebenswertes Berufsziel erscheinen läßt: Den technischen Kundendienstleistungen haftet das Odium eines hauptsächlich im Negativen liegenden und wenig befriedigenden Wirkungsbereichs an.[2] Wenn man einmal von Installation und Schulung im Gebrauch absieht, so fallen technische Kundendienstleistungen ausschließlich als notwendiges Übel zur Verhütung oder Beseitigung von Defekten und sonstigen Ver-

---

1) Vgl. Oehler, W. und Welters, M., Dienstleistungen im Einzelhandel, a.a.O., S. 19 sowie Keine Lust zum Dienen, o.V. in: Süddeutsche Zeitung v. 7./8.5.1966, S. 10; die Aussagen der befragten Absatzwirtschaftler unterstrichen die praktische Bedeutung dieser Abneigung, die vor allem viele qualifizierte Kräfte von "dienenden" Berufen abhält.

2) Herr Pauls (Neckermann Versand KGaA) am 28. 2. 1966; vgl. auch Peterson, E., Do You Know Your Consumers?, a.a.O., S. 16 sowie Schmitz, F., Der wundeste Punkt des Image, a.a.O., S. 12 ff.
Dabei ist nach Aussagen von Herrn Ackermann (Uher Werke GmbH) am 17. 5. 1966, Mr. Richardson (General Electric Co.) am 14./15. 4. 1966 und Mr. Kern (Zenith Radio Corp.) am 20. 4. 1966 innerhalb der Gesamtgruppe "Technische Güter" eine gewisse Stufung festzustellen. Der Kundendiensttechniker für elektronische Geräte betrachtet sich als über dem Kundendiensttechniker stehend, der sich mit relativ unkomplizierten mechanischen Geräten und Defekten befassen muß, schmutzig wird und entsprechende Arbeitskleidung tragen muß. Aus diesem Grund streben junge Leute noch am ehesten in den Kundendienst der elektronischen Geräte, so daß auf diesem Gebiet der Mangel an Kundendiensttechnikern zu keinem Zeitpunkt so groß war wie bei anderen technischen Gütern (z.B. fehlen allein für die Reparatur von Autokarosserien in Deutschland über 50.000 Karosseriespengler; vgl. Uhlmann, Horst, Blechschäden - keine Bagatelle, in: Süddeutsche Zeitung v. 12. 4. 1965, S.6). Aus dieser Stufung im Sozialprestige der einzelnen Handwerksberufe erklärt sich auch, daß die Unzulänglichkeiten im technischen Kundendienst am stärksten bei den mehr manuell ausgerichteten Handwerksberufen ausgeprägt sind. Es ist also kein Zufall, daß gerade in diesen Bereichen die DO-IT-YOURSELF Bewegung am weitesten verbreitet ist und sich sogar zu einer eigenen Branche mit ansehnlichen Umsätzen entwickelt hat (vgl. das Zahlenmaterial in der im Abschnitt 2235 angegebenen Literatur).

schleißerscheinungen an.[1] Der Kundendiensttechniker hat es daher in der Regel mit Kunden zu tun, die seine Leistungen nicht aus eigenem Antrieb, sondern nur als notwendiges Übel, also gewissermaßen unter Zwang erwerben und dabei auch noch Unbequemlichkeiten auf sich nehmen müssen.

Andererseits wird die Kundendienstabteilung samt ihren Mitarbeitern vielfach selbst innerhalb der eigenen Unternehmung ausgesprochen geringschätzig betrachtet;[2] eine Versetzung zum technischen Kundendienst wird in vielen Unternehmungen geradezu als Degradierung aufgefaßt.[3]

Damit wendet sich die Betrachtung einem Umstand zu, der der wesentlichste - wenn auch bisher kaum beachtete - Grund für frühere und teilweise auch noch gegenwärtige Unzulänglichkeiten im Bereich des Kundendienstes sein dürfte. Erst die Kenntnis der auch heute noch verschiedentlich anzutreffenden abschätzigen Einstellung gegenüber Aufgaben - und teilweise auch Mitarbeitern - des Kundendienstes läßt die oben angeführten Mißstände, die mit dem allgemeinen Personalmangel allein nicht zu begründen sind, voll verstehen.

In der langen Phase der Hochkonjunktur, während welcher die Umsätze gleichsam von selbst von Jahr zu Jahr stiegen und die unternehmerische Einstellung nur in seltenen Fällen vom Marketingdenken im oben definierten modernen Sinn geprägt war, trat das Dienen gegenüber dem Verdienen vielfach in den Hintergrund. Die Minderung des akquisitorischen Potentials, die aus der unzulänglichen Betreuung der Kunden und ihrer technischen

---

1) Vgl. auch Gross, H., Small Business im Großen Markt, Düsseldorf 1958, S. 52.

2) Herr Pauls (Neckermann Versand KGaA) am 28. 2. 1966: vgl. auch Peterson, E., Do You Know Your Consumers?, a.a.O., S. 16; Britt, Henderson Stuart, Anzeigenwerbung, in: Praxis des Marketing, Düsseldorf 1961, S. 203 sowie Schmitz, F., Der wundeste Punkt des Image, a.a.O., S. 12 ff.

3) Vgl. den letzteren, ebenda, S. 12 und S. 14. Vielleicht liegt hierin auch einer der Gründe für die von Absatzwirtschaftlern mehrerer technischer Branchen beklagte Unlust besonders der Mitarbeiter im technischen Kundendienst, sich beruflich fortzubilden; vgl. auch Lehrling - wohin gehst Du?, o.V., in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 10, S. 414 sowie Zwischen Initiative und Resignation, o.V., in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 13, S. 511.

Güter folgte, wurde von den meisten der betroffenen Unternehmer entweder übersehen oder aber als unbedeutend (und angeblich unvermeidbar) in Kauf genommen.
Sie glaubten eine Stagnation oder gar einen Rückgang der Umsätze während der Hochkonjunktur kaum befürchten zu müssen. Dies führte ebenso wie die als beruhigend empfundene Gewißheit, daß es mit der kundendienstlichen Betreuung bei den meisten Konkurrenten gleichermaßen schlecht stand, zu einer gewissen Gleichgültigkeit gegenüber den Mißständen im Bereich des Kundendienstes.[1)]

Hinter dem Hinweis auf den allgemeinen Personalmangel, der zumeist als scheinbar stichhaltige Erklärung für die unzulängliche Wahrnehmung kundendienstlicher Aufgaben gegeben wurde, verbarg sich demnach in Wirklichkeit eine hauptsächlich durch die günstige Geschäftslage geförderte Gleichgültigkeit gegenüber dem Dienst am Kunden und damit letztlich gegenüber dem einzelnen Kunden selbst.[2)]

Seit kurzem läßt sich aber deutlich beobachten, daß immer mehr Unternehmer sich der Gefahren einer solchen Einstellung bewußt werden und versuchen, durch eine Intensivierung ihres Kundendienstes[3)] und außerdem auch durch den entsprechenden Einsatz der anderen absatzpolitischen Instrumente diesen Engpaß in der Marketing-Konzeption ihrer Unternehmungen zu beseitigen oder zu umgehen. In zunehmendem Maße setzt sich - gleichzeitig mit dem modernen Marketingdenken - die Erkenntnis durch, daß durch eine Intensivierung des Kundendienstes nicht nur eine sich

---

1) Ähnlich Schmitz, E., Der wundeste Punkt des Image, a.a.O., S. 13.

2) Nach Aussagen von Dr. Zimmermann (NSU Motorenwerke AG) am 14. 2. 1966 fassen amerikanische Geschäftsleute nach Europabesuchen ihren Gesamteindruck vom kaufmännischen Kundendienst deutscher Unternehmungen häufig in folgendem Urteil zusammen: "They don't really seem to want the customer's money". Das intensivere Bemühen amerikanischer Unternehmungen - zumindest im Bereich des kaufmännischen Kundendienstes - ist wahrscheinlich einer der wichtigsten Gründe für das weit überdurchschnittliche Wachstum amerikanischer Unternehmungen in Deutschland.

3) Für den Bereich des technischen Kundendienstes läßt sich diese Intensivierung - besonders auf der Herstellerstufe - deutlich an dem Zahlenmaterial nachweisen, das durch den Vergleich mehrerer aufeinanderfolgender Geschäftsberichte publikationspflichtiger Unternehmungen gewonnen werden kann.

langfristig auswirkende Verschlechterung des Image vermieden werden kann, sondern daß darüber hinaus jede Verbesserung des eigenen Kundendienstes im Vergleich mit dem der Wettbewerber eine unverhältnismäßig große Zuwachsrate akquisitorischen Potentials zu bewirken vermag.[1)]

Aus den vorstehenden Ausführungen läßt sich eine weitere interessante Parallele zwischen kundendienstlicher Aktivität und dem modernen Marketingdenken ableiten.
Ebenso wie die Verbreitung des modernen Marketingdenkens im oben definierten umfassenden Sinn und der Erkenntnis von seiner unabdingbaren Notwendigkeit als grundlegende Voraussetzung absatzpolitischen Erfolges sowohl in Amerika durch die Rezession der Jahre 1957/58[2)] als auch in Deutschland durch die rezessive Konjunkturentwicklung zu Beginn der zweiten Hälfte der sechziger Jahre entscheidend gefördert wurde, haben auch die in jüngster Vergangenheit besonders stark zunehmenden Absatzschwierigkeiten vieler Unternehmer zum Verständnis der Bedeutung eines optimal abgestimmten Einsatzes a l l e r absatzpolitischen Instrumente innerhalb einer geschlossenen Marketing-Konzeption gezwungen.

Erst in der Rezession zeigt sich ebenso wie die Bedeutung des modernen Marketingdenkens auch mit besonderer Deutlichkeit, daß man ein eigenständiges absatzpolitisches Instrument wie den Kundendienst nicht dauerhaft ungestraft vernachlässigen oder sogar gänzlich auf seinen Einsatz verzichten kann. Die Richtigkeit dieser Einsicht, die marketingbewußte Unternehmer bereits in der Hochkonjunktur in ihrer Absatzpolitik berücksichtigt hatten, erweist sich auch in der nachfolgenden Behandlung der Interdependenzen zwischen dem Kundendienst und anderen absatzpolitischen Instrumenten sowie der akquisitorischen Bedeutung des Kundendienstes.

---

1) Vgl. Schmitz, F., Der wundeste Punkt des Image, a.a.O., S. 13.

2) Vgl. Lazo, H. und Corbin, A., Management in Marketing, a.a.O., S. IX.

32 Die Interdependenzen zwischen Kundendienst und anderen absatzpolitischen Instrumenten

321 Allgemeine Betrachtung der Interdependenzen zwischen absatzpolitischen Instrumenten

Bei der Behandlung des absatzpolitischen Instrumentariums und des modernen Marketingdenkens wurde bereits erwähnt, daß jede einem bestimmten absatzpolitischen Instrument zuzurechnende Maßnahme oder Einrichtung durch ein Netz von Beziehungen und Wechselwirkungen mit Maßnahmen und Einrichtungen verbunden ist, die zum Wirkungsbereich anderer absatzpolitischer Instrumente gehören. Wie bei allen absatzpolitischen Instrumenten gehen also ebenfalls von den Maßnahmen und Einrichtungen des Kundendienstes neben deren direkten akquisitorischen Wirkungen auf potentielle und schon gewonnene Kunden auch Einflüsse aus, die in wechselndem Ausmaß den Einsatz anderer absatzpolitischer Instrumente mitbestimmen und auf diese Weise auch indirekte Akquisitionswirkungen erzeugen.

Das gesamte Gebiet der Interdependenzen zwischen den einzelnen absatzpolitischen Instrumenten ist bisher kaum erforscht worden; außer einigen allgemeinen Feststellungen über das Zusammenwirken der einzelnen absatzpolitischen Instrumente im kombinierten Einsatz[1)] findet sich nichts darüber in der absatzwirtschaftlichen Literatur. Die Kenntnis und entsprechende Berücksichtigung dieser Interdependenzen ist aber im Zeitalter des modernen Marketingdenkens unerläßliche Voraussetzung er-

---

1) Vgl. z.B. Banse, K., Vertriebs-(Absatz-)politik, a.a.O., insbesondere Sp. 5992; Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 46 und S. 33 ff.; Sundhoff, E., Vertrieb, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band IV, 3. Auflage Stuttgart 1962, insbesondere Sp. 5980 sowie vor allem Gutenberg, E., Der Absatz, a.a.O., S. 484 ff.

folgreicher Absatzpolitik.[1] Außerdem trägt diese Kenntnis auch wesentlich dazu bei, die Bedeutung eines bestimmten absatzpolitischen Instruments innerhalb einer absatzpolitischen Kombination zu erkennen. Daher soll nachfolgend ein erster Versuch unternommen werden, die Interdependenzen zwischen dem Kundendienst und anderen absatzpolitischen Instrumenten zu ergründen.

Es leuchtet ein, daß die Interdependenzen zwischen dem im Mittelpunkt der jeweiligen Betrachtung stehenden absatzpolitischen Instrument - in unserem Falle dem Kundendienst - und den jeweils anderen absatzpolitischen Instrumenten bei jedem dieser anderen absatzpolitischen Instrumente verschiedenartig und verschieden stark ausgeprägt sind oder, bildlich ausgedrückt, daß das Netz dieser Interdependenzen nicht in allen seinen Segmenten gleichmäßig fest und dicht gewebt ist. Auch am Beispiel des Kundendienstes läßt sich eine beträchtliche Schwankungsbreite in der Intensität der Beziehungen zu den einzelnen anderen absatzpolitischen Instrumenten feststellen.
Verschiedene absatzpolitische Instrumente - Werbung, Absatzmethode, Standortpolitik, Garantiepolitik, Preispolitik, Rabattpolitik und Produktgestaltung - können in ihrem Einsatz stark von kundendienstlichen Erwägungen bestimmt werden und ihrerseits den Einsatz des absatzpolitischen Instrumentes Kundendienst maßgeblich beeinflussen.[2]

---

1) Zu der Notwendigkeit und den Möglichkeiten einer verstärkten Erforschung dieser Interdependenzen vgl. auch Nieschlag, R., Was bedeutet die Marketing-Konzeption...?, a.a.O., S. 555.

2) Die Stärke dieser Einflüsse schwankt von Branche zu Branche, ja u.U. sogar innerhalb ein und derselben Unternehmung von einer Hauptleistung zur anderen und wird zudem außer durch die Einstellung und Weitsicht des einzelnen Unternehmers auch entscheidend von der gesamtwirtschaftlichen Konjunkturlage mitbestimmt. So ließ sich beispielsweise beobachten, daß manche marketingbewußten Unternehmer die oben angeführten Schwierigkeiten, die bei den meisten Unternehmungen den Kundendienst zeitweilig zum Engpaßsektor absatzpolitischer Aktivität machten, als Ausgangspunkt für absatzwirtschaftliche Neuerungen nahmen. In einzelnen Fällen wurde dadurch der Einsatz der anderen absatzpolitischen Instrumente so entscheidend von kundendienstlichen Erwägungen bestimmt, daß man von einer speziell von kundendienstlichen Gesichtspunkten ausgehenden Neuorientierung in der gesamten Marketing-Konzeption einer bestimmten Hauptleistung oder sogar einer ganzen Unternehmung sprechen konnte.

Dagegen gibt es andere absatzpolitische Instrumente, die außer dem allgemeinen Zusammenhang, in dem die einzelnen absatzpolitischen Instrumente innerhalb einer geschlossenen Marketing-Konzeption infolge ihrer gegenseitigen Abstimmung und ihrer einheitlichen Ausrichtung auf ein gemeinsames Absatzziel stehen, keine nennenswerten speziellen Beziehungen zum Kundendienst haben. Dieser Gruppe von absatzpolitischen Instrumenten ohne Beziehungen zum Kundendienst sind die Sortimentsgestaltung,die Kredit- und die Konditionenpolitik zuzurechnen.
Diese absatzpolitischen Instrumente, deren Maßnahmen und Einrichtungen bereits oben gegen diejenigen des Kundendienstes abgegrenzt wurden,[1] scheiden somit für die weitere Behandlung aus, so daß sich die Untersuchung nunmehr den Interdependenzen zwischen dem Kundendienst einerseits und der Werbung, der Absatzmethode, der Standortpolitik, der Garantiepolitik, der Preispolitik, der Rabattpolitik und der Produktgestaltung andererseits zuwendet. Dabei ist entsprechend der oben getroffenen Feststellung, daß keinem absatzpolitischen Instrument per se und allgemeingültig ein höherer Bedeutungswert zukommt als einem oder mehreren anderen,[2] die Reihenfolge in der nachfolgenden Behandlung der einzelnen Instrumente ohne Bedeutung.

322 Die Interdependenzen zwischen Kundendienst und Werbung

Die Interdependenzen zwischen Kundendienst und Werbung lassen sich in zwei Gruppen klassifizieren: Kundendienst als Gegenstand der Werbeaussagen auf der einen Seite und Einrichtungen und Mitarbeiter des kaufmännischen und technischen Kundendienstes als Träger von Werbebotschaften auf der anderen Seite.[3]

---

1) Vgl. oben Abschnitt 231.

2) Vgl. oben Abschnitt 123.

3) Davon ausgehend könnte man den Kundendienst in gewisser Hinsicht sogar als eine Art Fortsetzung der Werbung ansehen, wenn man bedenkt, daß die Werbung in vielen Fällen zwar zum Erstkauf veranlaßt, daß aber zum maßgeblichen Teil der Kundendienst den Kunden hält und ihn zum Wiederholungskauf bewegt: vgl. Sundhoff, E., Absatzorganisation, a.a.O., S. 32 sowie der moderne Kfz-Betrieb, o.V., in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 8, S. 290. Nach Leitherer wird der kaufmännische

Vereinfachend läßt sich feststellen, daß beide absatzpolitischen Instrumente gewissermaßen komplementär und sich gegenseitig in ihrer Akquisitionskraft verstärkend auf die Kunden[1] wirken.[2] Kundendienstliche Bemühungen sind zwar in der Regel ohnehin akquisitorisch wirksamer als eine Werbebotschaft für sich allein sein könnte. Dennoch kann die Werbung zur weiteren Erhöhung der akquisitorischen Wirkungen beitragen, die von Maßnahmen und Einrichtungen des Kundendienstes ausgehen, während andererseits viele Werbebotschaften erst durch Maßnahmen und Einrichtungen des Kundendienstes unterstrichen werden und an Aussagekraft und Glaubwürdigkeit gewinnen. Dies ist um so bedeutsamer, als die Werbung auch heute noch häufig als wenig glaubwürdig empfunden wird.

Die meisten Verbraucher lehnen instinktiv jede Manipulation ab und stehen daher jedem - erkannten - Versuch werblicher Beeinflussung ihrer Entscheidungen und Handlungen ablehnend gegenüber.[3] Die Werbung der meisten Unternehmungen wird außerdem zum großen Teil durch die Werbung der Konkurrenten neutralisiert,[4] so daß eine "Überfütterung" der Verbraucher mit werblichen Appellen zu einer gewissen Abstumpfung geführt hat, insbesondere wenn in Einzelfällen die Glaubwürdigkeit der Werbeaussage - nicht zuletzt als Folge der übermäßigen Verwendung von

---

Fortsetzung der Fußnote 3 von Seite 185:

Kundendienst verschiedentlich sogar als Teil der Werbung betrachtet (vgl. Leitherer, E., Absatzlehre, a.a.O., S.31 und die dort angeführte Literatur), was ebenso abzulehnen ist wie die Einordnung des Kundendienstes unter die Werbemittel bei Gutenberg, E., Der Absatz, a.a.O., S. 420 und Schmitz, F.,Der wundeste Punkt des Image, a.a.O., S. 15.

1) Hier ist der Begriff "Kunde" im weiten Sinne zu verstehen; vgl. oben Abschnitt 2122.

2) Krooss glaubt sogar eine gewisse Substitutionalität feststellen zu können: Werbung vermag nach seiner Meinung einige technische Kundendienstleistungen (Schulung im Gebrauch, z.T. sogar Installation und Reparatur) zu ersetzen; vgl. Krooss,R.,Der Technische Kundendienst..., a.a.O., S.102 ff.

3) Vgl. auch Albrecht, Karl, Der Gemeinsame Markt als Aufgabe, in: Bericht vom Ersten Kongreß für Vertrieb und Marketing, a.a.O., S. 25.

4) Vgl. auch Nieschlag, R., Vermag die moderne Werbung den Menschen zu "manipulieren"?,in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, Wiesbaden 1961, S. 186.

Superlativen - fraglich erscheint.[1)]
Mehr Erfolg als "reißerische Werbegags" haben dagegen werbliche Aussagen, die sich auf Fakten stützen und zudem für den Umworbenen interessant sind. Infolge der auch heute noch nicht gänzlich verschwundenen Mißstände im Bereich kundendienstlicher Aufgaben sind Aussagen über eine gut ausgebaute technische Kundendienstorganisation ebenso wie die beispielhafte Darstellung besonders aufmerksamer Betreuung durch den kaufmännischen Kundendienst überaus schlagkräftige Werbeargumente,[2)] die nicht nur interessiert und daher bewußt aufgenommen werden, sondern auch nicht allzu leicht zu neutralisieren sind.[3)]

In Anbetracht dieser Umstände nimmt es nicht wunder, daß immer mehr Unternehmungen ihren kaufmännischen und - gegebenenfalls - auch ganz besonders ihren technischen Kundendienst in ständig zunehmendem Maße als "Aufhänger" werblicher Appelle benutzen.[4)]

Da es sich bei den Angaben über den technischen Kundendienst zumeist um zahlenmäßig eindeutig erfaßbare Fakten handelt und auch die Angaben über den kaufmännischen Kundendienst einer Unternehmung - nicht zuletzt auch infolge der dabei verwendeten nüchternen und sachlichen Formulierungen - als Tatsachenangaben aufgefaßt werden, geraten diese Aussagen nicht im gleichen Maße wie die meisten anderen Werbeaussagen in den Verdacht, positiv gefärbt zu sein; auch aus diesem Grunde dringen sie be-

---

1) Vgl. Nieschlag, R., Vermag die moderne Werbung den Menschen zu "manipulieren"?, a.a.O., S. 184 f.

2) Vgl. Kaiser, Friedhelm, "Kredit"-würdiges Image, in: Produkt- oder Firmen-Image (Beiheft zu Der Volkswirt, 20. Jg. 1966, Nr. 43), S. 44 sowie Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 19 und die dort angegebene Literatur.

3) Aus diesem Grunde ist hervorragende kundendienstliche Betreuung ein besonders erfolgversprechendes Mittel zur Erreichung einer Alleinstellung; vgl. Schmitz, F., Der wundeste Punkt des Image, a.a.O., S. 12.

4) Diese - in Deutschland erstmals vom Volkswagenwerk in größerem Rahmen eingeführte - Ausrichtung werblicher Appelle auf die kundendienstliche Betreuung findet sich außer im Einzelhandel der verschiedensten Branchen vor allem in der gesamten Automobil-, Maschinen-, Büromaschinen- und Mineralölbranche: vgl. auch die Beispiele bei Schmitz, F., Der wundeste Punkt des Image, a.a.O., S. 14.

sonders tief ins Bewußtsein der Angesprochenen ein.
Es muß hier allerdings ausdrücklich darauf hingewiesen werden, daß es überaus gefährlich ist, sich gerade bei der Werbung mit der Güte des eigenen Kundendienstes nicht streng an die Wahrheit zu halten. Wenn die Angaben einer kritischen Überprüfung nicht standhalten, hat die Unternehmung durch ihre eigene Werbung den Kunden mit erheblichem Kostenaufwand erst ausdrücklich auf schwache Stellen gestoßen und gleichzeitig dessen Vertrauen unwiederbringlich verloren.[1] Ein solchermaßen enttäuschter Kunde wird wahrscheinlich nicht einmal durch echte Verbesserung der Leistung, ihrer Preiswürdigkeit usw., bestimmt aber nicht mehr durch bloße Werbung für die betreffende Unternehmung zu gewinnen sein.[2]

Die Werbebotschaft, in deren Mittelpunkt der Kundendienst einer Unternehmung steht, haftet, da sie wohl zumeist nicht abgestumpft und widerwillig, sondern interessiert aufgenommen wird, tief im Bewußtsein.
Wenn der dadurch gewonnene günstige Eindruck von einer Unternehmung durch eigene Erfahrung oder durch die in ihrer Akquisitionskraft nicht hoch genug einzuschätzende Flüsterpropaganda untermauert wird,[3] so ergeben sich daraus ungleich intensivere Präferenzen für die betreffende Unternehmung, als sie durch irgendeine andere skeptisch aufgenommene und mehr oder minder am Ohr "vorbeirauschende" Werbebotschaft mit noch so viel Werbeaufwand erreicht werden könnte.
Zumindest bei technischen Gütern tritt darüber hinaus kaum eine Neutralisationswirkung durch entsprechende Konkurrenzwerbung auf, da der Kunde wohl die Werbung der Konkurrenz, kaum aber deren technischen Kundendienst aus eigener Erfahrung kennenlernen wird, solange er mit der bisherigen kundendienstlichen Betreuung zufrieden ist.

Nachdem vorstehend die besondere Wirksamkeit der Zitierung des Kundendienstes in werblichen Appellen unter verschiedenen Ge-

---

1) Vgl. Schmitz, F., Der wundeste Punkt des Image, a.a.O., S. 13.
2) Vgl. Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 196.
3) Vgl. hierzu die weiteren Ausführungen in diesem Abschnitt (322) sowie vor allem in Abschnitt 33.

sichtspunkten behandelt wurde, bleibt nunmehr noch zu untersuchen, inwieweit der kaufmännische und/oder technische Kundendienst einer Unternehmung selbst als Träger von werblichen Appellen dienen kann.
Bei der kundendienstlichen Betreuung der Kunden und Produkte einer Unternehmung fallen gleichsam nebenbei Möglichkeiten für den wirkungsvollen Einsatz von Werbemitteln an, von denen in vielen Unternehmungen noch nicht hinreichend Gebrauch gemacht wird. Neben den bereits erwähnten Kursen, Kundenzeitschriften und Verpackungen sind hier vor allem die Aufschriften auf den Kundendienstwagen des 'fliegenden' technischen Kundendienstes, auf den Lieferwagen des kaufmännischen Kundendienstes und an den Kundenparkplätzen sowie die Schilder an Kundendienstwerkstätten und -stützpunkten zu nennen.[1] Diese Werbemittel können durch ihre Aufmachung und Zahl und durch strenge Beschränkung auf Aussagen über den Kundendienst starke Werbeappelle vermitteln, ohne als Werbemittel empfunden zu werden. Sie werden als eine sachliche Information zur Kenntnis genommen und gedanklich mit der Vorstellung dichter und umfassender kundendienstlicher Betreuung assoziiert und übersteigen daher in ihrer Wirkung aus den oben genannten Gründen die vieler anderer Werbemittel. Wie groß auch im einzelnen ihre Akquisitionskraft sein mag: Wenn man die in der Regel nur einmaligen und zudem relativ geringen Kosten berücksichtigt, so wird deutlich, daß mit kaum einem anderen Werbemittel in gleichermaßen wirtschaftlicher Weise ein derartig nachhaltiger Werbeerfolg zu erzielen ist.[2]

Besonderer Erwähnung bedürfen noch diejenigen Mitarbeiter des kaufmännischen und technischen Kundendienstes, die bei der Vornahme von Installations-, Inspektions-, Wartungs- und/oder Reparaturdienstarbeiten oder aber anläßlich einer Schulung im Gebrauch, einer Beratung, der Veranstaltung von Kursen, der Warenzustellung oder bei der Wahrnehmung anderer kundendienstli-

---

1) Vgl. auch Seitz, F., Kundendienst und Garantieverpflichtungen, a.a.O., S. 296 sowie Hermann, Werbung für den Kundendienst, in: BMW Meister-Service, a.a.O., S. 37.

2) Vgl. auch die Ausführungen über direkte und indirekte Werbehilfen bei Seyffert, R., Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 418.

cher Aufgaben Gelegenheit haben, in engen Kontakt mit dem Kunden zu kommen oder gar in seine Räume zu gelangen. Sie können gleichzeitig neben ihren eigentlichen kundendienstlichen Aufgaben auch noch die Funktionen eines Werbemittels, eines Trägers von Public Relations und eines Verkaufsförderers miterfüllen.

Als Träger der Öffentlichkeitsarbeit einer Unternehmung können sie insofern aufgefaßt werden, als ihr gesamtes Auftreten zu Rückschlüssen über die Unternehmung und ihre Leistungen geradezu herausfordert; hierauf wird im Abschnitt 33 noch in anderem Zusammenhang eingegangen.

Ihre Ausführungen, ja sogar schon einige Bemerkungen, die sie scheinbar beiläufig, in Wirklichkeit jedoch sehr genau dosiert und berechnet an den Kunden richten, sind nicht zuletzt wegen dieser scheinbaren Beiläufigkeit zu den wirksamsten Werbemitteln überhaupt zu zählen.[1] Sie wirken unmittelbar auf den Angesprochenen und haften deshalb tiefer als jeder unpersönliche - und daher häufig infolge instinktiver Ablehnung erfolglose - Versuch der Beeinflussung von außen. Außerdem kann die zu vermittelnde Werbebotschaft von den Kundendienstmitarbeitern individuell auf den jeweiligen Empfänger abgestimmt werden, die richtige Sprache treffen und mit jeweils verschiedenen Worten mehrfach wiederholt werden, bis die gewünschte Wirkung erzielt ist.
Dabei treten außerdem im Gegensatz zu den meisten anderen Formen werblicher Beeinflussung kaum Streuverluste auf.[2] Während bei der besonders beim Einsatz der Massenmedien unpersönlichen "werblichen Berieselung"ein großer Anteil "ins Leere verpufft",[3]

---

1) Mit Recht betont Nieschlag, daß die wirkungsvollste Werbung nicht diejenige ist,die das "grobe Geschütz" verwendet, sondern diejenige, die sich unbemerkt gleichsam in das Herz des Menschen zu stehlen vermag;vgl. Nieschlag,R., Vermag die moderne Werbung den Menschen zu "manipulieren"?, a.a.O., S. 185.

2) Vgl. Schade,H.C.,Planvolle Absatzförderung,a.a.O.,S. 336.

3) Selbst Werbefachleute geben (allerdings kaum öffentlich)zu, daß beim Einsatz von Massenmedien der "Energieverlust" mit 90 % nicht zu hoch veranschlagt sein dürfte; vgl. hierzu und zu den Gründen hierfür Bongard, W., Männer machen Märkte, a.a.O., S. 68 ff.

haben die von den Kundendienstarbeitern übermittelten Werbebotschaften, die vermutlich häufig als objektive Meinung des Fachmanns aufgenommen werden, mehr Aussicht, direkt bei der jeweiligen Zielgruppe "anzukommen".
Je zufriedener der einzelne solchermaßen direkt umworbene Kunde mit der kundendienstlichen Betreuung durch eine Unternehmung und speziell auch durch einen bestimmten Kundendienstmitarbeiter ist, desto uneingeschränkter macht er dessen fachmännische Meinung zu seiner eigenen und lehnt sich daran an. Vielfach kann auf diese Weise der wirksamste aller Werbeträger ohne besonderen Kostenaufwand für eine Unternehmung aktiviert werden: Der zufriedene und überzeugte Kunde.[1] Seine als "Flüsterpropaganda" oder als "mouth-to-mouth advertising" bezeichnete Empfehlung wird - wie oben bereits angedeutet - nicht umsonst übereinstimmend in der absatzwirtschaftlichen Praxis und Forschung als eine in ihrer Akquisitionskraft gar nicht hoch genug einzuschätzende Werbehilfe angesehen.[2]

Die im Hause des Kunden tätigen Kundendienstmitarbeiter können darüber hinaus auch noch verkaufsfördernd eingesetzt werden, wenn sie es verstehen, nicht nur die in naher Zukunft anstehenden Bedarfsfälle des Kunden auszukundschaften, sondern auch noch schlummernde Bedarfswünsche zu wecken und in eine bestimmte Richtung zu lenken.[3] Die solchermaßen und auch die durch

---

1) Wie viele Absatzwirtschaftler der Praxis weist auch Lill darauf hin, daß die mit der unmittelbaren Verwendung der jeweiligen Hauptleistung betrauten Angestellten oder Familienangehörigen des Kunden durch einwandfreie kundendienstliche Betreuung ebenfalls als überaus wirksame (Flüster-;d.Verf.) Propagandisten gewonnen werden können; vgl. Lill,Christian, Verkaufsförderung, in: Handbuch der Verkaufsleitung,a.a.O., S. 450.

2) Vgl. Schade, H.C.,Planvolle Absatzförderung, a.a.O.,S. 337 sowie Nieschlag, R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 83 f.
Darauf wie auch auf die Gründe dafür ist noch in anderem Zusammenhang ausführlich einzugehen (vgl.unten Abschnitt 33). Daher kann an dieser Stelle auf eine nähere Erläuterung und Begründung dieser Aussagen verzichtet werden.

3) Vgl. u.a. Weiss, E.B., Merchandising for Tomorrow, a.a.O., S. 208 und S. 266 f.; Mauser,F.F.,Modern Marketing Management, a.a.O., S. 76; Brown, P.L. und Davidson,W.R., Retailing, a.a.O., S. 545 f.; auf die besondere absatzpolitische Bedeutung einer derartigen als "prospecting" bezeich-

Auswertung einer umfassenden Kundendienstkartei der Verkaufsabteilung zugeleiteten Hinweise ermöglichen eine besonders erfolgsträchtige Direktumwerbung des einzelnen Kunden.[1)]

Abschließend ist noch auf die Kostenwirtschaftlichkeit dieser Werbehilfen hinzuweisen. Wenn man bedenkt, was normalerweise die Kundengewinnung und -pflege kostet, so werden die sich aus den Interdependenzen zwischen Kundendienst und Werbung ergebenden Möglichkeiten erst in ihrer vollen akquisitorischen und kostenwirtschaftlichen Bedeutung sichtbar.[2)] Es muß also als schiere Gedankenlosigkeit anmuten, wenn diese Möglichkeiten noch heute in kurzsichtiger Gleichgültigkeit vielfach nicht oder nicht voll ausgenutzt werden.[3)] Dabei ist auch zu berücksichtigen, daß alles, was sich bei richtiger Handhabung des Kundendienstes werblich überaus positiv auswirken kann, bei falschem Einsatz des Kundendienstes oder auch schon bei unzulänglicher Wahrnehmung kundendienstlicher Aufgaben in gleicher Weise die denkbar wirksamste "Antiwerbung" für bzw. gegen eine Unternehmung darstellt[4)].

Damit verlagert sich die Betrachtung auf die Stärke der durch den Einsatz des Kundendienstes ausgelösten und sich positiv oder negativ auswirkenden Akquisitionskräfte; darauf wird im Abschnitt 33 ausführlich eingegangen.

Fortsetzung der Fußnote 3 von Seite 191:

neten Aufspürung und Erschließung von zusätzlichen Absatzmöglichkeiten wiesen auch nahezu alle befragten amerikanischen Absatzwirtschaftler hin.

1) Zu den - nach Aussagen der Praxis vielfach noch nicht voll ausgenutzten - Möglichkeiten der Verwendung der Kundendienstkartei bei der Direktwerbung vgl. Hermann, Werbung für den Kundendienst, a.a.O., S. 38 f.; Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 326 f. sowie Die Kundendienstkartei - eine "goldene Brücke" zum Neuwagenverkauf, o.V., in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 19, S. 800 ff., insb. S. 802.

2) Vgl. Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 336 ff.

3) Vgl. denselben, ebenda, S. 336 f.

4) Vgl. Schmitz, F., Der wundeste Punkt des Image, a.a.O., S. 12 f. sowie Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 196; ähnlich auch Heymel, H., Das Fachgeschäft ist so gut wie sein Kundendienst, in: Mitteilungen der Industrie- und Handelskammer Frankfurt/M., Jg. 1966, Heft 23, S. 787.

323 Die Interdependenzen zwischen Kundendienst und Absatzmethode

Entscheidungen über die Absatzmethode umfassen nach Gutenberg Entscheidungen über Vertriebssystem, Absatzform und Absatzweg.[1] Ausgehend von dieser Abgrenzung ist in diesem Abschnitt festzustellen, inwieweit Entscheidungen über bestimmte Vertriebssysteme, Absatzformen und Absatzwege von kundendienstlichen Erwägungen beeinflußt werden, die ihrerseits wiederum von den Eigenschaften der abzusetzenden Hauptleistungen abhängen.
Bei technischen Gütern, deren Absatz und Nutzung sowohl technische als auch kaufmännische Kundendienstleistungen erfordern, sind die Interdependenzen zwischen Kundendienst und Absatzmethode zwangsläufig erheblich stärker als bei nichttechnischen Gütern oder Dienstleistungen, bei deren Absatz lediglich kaufmännische Kundendienstleistungen anfallen können.
Es gibt keine technischen Güter, die dauerhaft abgesetzt werden können, ohne daß eine entsprechende Kundendienstorganisation existiert; selbst vorübergehend ist ein solcher Absatz nicht in nennenswertem Umfang möglich.[2]

Bei technischen Gütern ist demnach die Notwendigkeit ständiger Betreuung einer der wichtigsten Faktoren, in manchen Fällen sogar der ausschlaggebende Faktor bei der Entscheidung für oder gegen bestimmte Absatzmethoden.[3] Insbesondere die durch frühere Verkäufe und in der laufenden Absatzplanung vorgegebene Zahl der zu betreuenden technischen Güter, ihr Einzelwert, die Häufigkeit und der Umfang der jeweils benötigten technischen Kundendienstleistungen sowie deren Reinertrag sind bei solchen Entscheidungen über die Absatzmethode zu berücksichtigen. Diese Kennzeichen der für ein technisches Gut insgesamt anfallenden

---

1) Vgl. Gutenberg, E., Der Absatz, a.a.O., S. 124.

2) Vgl. u.a. Frey, A.W., Service Policies, a.a.O., S. 185; Krooss, R., Der Technische Kundendienst, a.a.O., S. 43 ff. sowie Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 55 ff.

3) Vgl. Lazo, H. und Corbin, A., Management in Marketing, a.a.O., S. 349.

technischen Kundendienstleistungen bestimmen im wesentlichen die Entscheidung, inwieweit die Hersteller den Absatz durch verhältnismäßig wenige, schwerpunktartig verteilte eigene Verkaufsniederlassungen mit angeschlossenen Kundendienststützpunkten und fliegenden Kundendiensten selbst durchführen bzw. in welchem Ausmaß es angebracht erscheint, möglichst viele Händler einzuschalten.[1)]

Je zahlreicher ein bestimmtes Gut abgesetzt wird, desto dichter muß das Kundendienstnetz sein. Daher wird der Absatz von vielverwendeten, in Großserien hergestellten technischen Gütern (hierzu zählen u.a. alle im Haushalt, im Büro und in der Freizeit verwendeten technischen Güter) ausschließlich oder zumindest überwiegend Händlern übertragen, denen die Schaffung ausreichender Werkstattkapazitäten zur Gewährleistung eines dichten Netzes einwandfrei funktionierender Kundendienststellen zur Auflage gemacht wird.[2)]

Nach dem Prinzip "Nur wer technischen Kundendienst leistet, soll auch technische Güter absetzen" haben viele deutsche[3)] Hersteller versucht, durch eine Vertriebsbindung den Absatz ihrer Erzeugnisse über Diskonthäuser oder sonstige im Hinblick auf die Leistung technischen Kundendienstes unkontrollierbare

---

1) Vgl. zu den möglichen Erscheinungsformen von Kundendienststützpunkten Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 159 f.

2) Infolge der geographischen Struktur in der Bundesrepublik ist dabei eine Konzentration auf der Einzelhandelsebene nicht erwünscht. Hersteller von Haushalt-Großgeräten wollen beispielsweise - nicht zuletzt auch, um der Konkurrenz der Versandhauskataloge zu begegnen - mit ihrem Händlernetz selbst die kleinsten Ortschaften erfassen; manche dieser Geräte wie z.B. Elektroherde dürfen ohnehin nur von einem örtlich konzessionierten Installateur angeschlossen werden; vgl. auch Zerrhahn, K., Das aktuelle Marktbild für Haushalt-Großgeräte, a.a.O., S. 39.

3) Im Gegensatz hierzu nehmen viele amerikanische Hersteller technischer Güter (nicht aber Versandhäuser) nach Auskunft von Mr. Richardson (General Electric Co.) am 14./15.4.1966 vielfach auch "Non-Servicing-Dealers" in ihre Händler-Organisation auf und versuchen erfolgreich ebenfalls auf die "Non-Selling Servicing Independents" Einfluß zu gewinnen (Schulung, Verträge über Ersatzteillieferungen etc.).

Händler zu unterbinden. Beispielhaft für eine strenge Anwendung dieses Prinzips ist der Absatz von Kraftfahrzeugen aller Art[1] sowie von Präzisionsinstrumenten der verschiedensten Anwendungsbereiche. Bei diesen technischen Gütern decken sich also Absatz- und Kundendienstorganisation vollständig.

Bei anderen vielverwendeten technischen Gütern, wie beispielsweise bei Haushaltgeräten einschließlich Rundfunk-, Fernseh- und Phonogeräten oder bei kleineren Büromaschinen, sind bisher alle Versuche fehlgeschlagen, lückenlose Vertriebsbindungen einzuführen.[2] Die Diskonthäuser wie auch die oben erwähnten "Pseudogroßhändler" konnten daher immer wieder diejenigen Kunden beliefern, die in der Hoffnung, mit ihrem Gerät "werde schon alles gutgehen" und sie würden im Notfall "schon irgendwo" technischen Kundendienst erhalten, gern die bei diesen Händlern gebotenen Preisvorteile wahrnehmen.[3] Da diese Kunden aber im Bedarfsfalle meist erhebliche Schwierigkeiten hatten, ihre billiger gekauften Geräte kundendienstlich betreuen zu lassen, und den damit verbundenen Ärger in erster Linie den Herstellern anlasteten, deren Markenimage auf diese Weise ohne ihr eigenes Zutun verschlechtert wurde, versuchten die Hersteller zunächst, alle nicht dem Facheinzelhandel im strengen Sinne angehörenden Handelsorgane von der Belieferung auszuschließen.

Erst in Anbetracht der vielfachen Durchlöcherung von Vertriebsbindungen und des ständig zunehmenden Umsatzvolumens der Diskonthäuser und anderer nicht dem traditionellen Facheinzelhandel angehörenden Absatzorgane gerade für die ange-

---

1) Nach Auskunft von Mr. Oostingh (General Motors Corp.) am 19.4.1966 ist dies die einzige Branche, in der die Vertriebsbindung (Absatz n u r über konzessionierte Händler) lückenlos aufrechterhalten werden kann.

2) Zu den Gründen hierfür vgl. Nieschlag, R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 330 sowie Warenströme aus dem Dunkel, o.V., in: Moderner Markt, Jg. 1965, Heft 11, S. 63 f.

3) Vgl. Sölter, Arno, Gedanken zur vertikalen Preisbindung und Marktintegration, in: Der Haushalt-Großgeräte-Markt von Morgen, a.a.O., S. 75.

führten Arten technischer Güter[1] hat sich bei deren Herstellern allmählich die Einsicht durchgesetzt, daß es unklug ist, Zeit, Geld und Energie im Kampf gegen die Diskonthäuser zu verschwenden, statt an deren beträchtlichem Umsatz teilzuhaben.[2]

Zu dieser Einsicht trug wesentlich die Tatsache bei, daß auch Diskonthäuser seit einigen Jahren im zunehmenden Umfang durch die Unterhaltung eigener Werkstätten oder zumindest durch Vermittlung vertrauenswürdiger selbständiger Handwerker gegen verursachungsgemäße Berechnung einen technischen (teilweise sogar kaufmännischen) Kundendienst anbieten, der mit dem vieler Fachgeschäfte durchaus vergleichbar ist.[3] Um aber mit unbedingter Sicherheit allen ihren technischen Erzeugnissen ungeachtet ihres jeweiligen Absatzweges eine einwandfreie Betreuung gewährleisten zu können, haben viele Hersteller der entsprechenden Branchen zur Entlastung, Unterstützung, Ersatzteilversorgung und auch zur Schulung der Händlerwerkstätten und ihres Personals in den größeren Ballungszentren zusätzlich eigene Kundendienststützpunkte eingerichtet.[4]

Diese herstellereigenen Kundendienststützpunkte, die sich in den genannten Branchen in aller Regel ausschließlich auf die Wahrnehmung kundendienstlicher Aufgaben beschränken und nicht selbst in die eigentliche Absatzorganisation eingeschaltet

---

1) Neben zunehmendem Preisbewußtsein des durchschnittlichen Verbrauchers (vgl. auch Nieschlag, R., Verbraucher und Handel, a.a.O., S. 23f.) ist als Grund für das Steigen dieser Umsätze auch das - allerdings nicht immer berechtigte - Vertrauen in die abnehmende Kundendienstbedürftigkeit vieler technischer Güter anzuführen; vgl. auch Converse, P.D., Huegy, H.W. und Mitchell, R.V., Elements of Marketing, a.a.O., S. 39 sowie unten in Abschnitt 328 die Ausführungen über "Wartungsarmut".

2) Vgl. Nieschlag, R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 331.

3) Vgl. neben den Ausführungen desselben, ebenda, S. 154 f. über das "trading up" und die Dynamik der Betriebsformen im Handel auch Weiss, E.B., Merchandising for Tomorrow, a.a.O., S. 29 und S. 127 sowie Bidlingmaier, Johannes, Wandlungen in den Geschäftsprinzipen der Discount Houses als Ausdruck der Dynamik im Einzelhandel, in: Wandel im Handel, Wiesbaden 1962, S. 176 ff.

4) Vgl. oben Abschnitt 2231.

sind,[1] wurden vom Facheinzelhandel vor allem deshalb so begeistert begrüßt, weil dieser in erster Linie nur die vordergründige Hilfestellung in ihnen erblickte. Die Facheinzelhändler übersahen aber weitgehend, daß ihnen damit gleichzeitig ihre wirksamste Waffe nicht nur gegen die Diskonthäuser, sondern auch gegen alle anderen nicht zum eigentlichen Facheinzelhandel im engeren Sinne gehörenden Absatzorgane, eben der Kundendienst, teilweise aus der Hand genommen wurde.[2]

Die Hersteller schafften sich durch die Einrichtung eigener Kundendienststützpunkte nicht nur die Möglichkeit, auch am beträchtlichen Umsatzvolumen der ursprünglich teilweise etwas anrüchigen Diskonthäuser und Pseudogroßhändler, das weniger empfindliche Konkurrenten schon seit jeher ausgenutzt hatten, teilzuhaben, sondern auch ganz neue Absatzwege zu erschließen.[3] So wird aus den Vereinigten Staaten berichtet, daß in ständig zunehmendem Umfang technische Güter des Haushalts- und Freizeitbedarfs über Gemischtwaren- und Lebensmittelfilialbetriebe abgesetzt werden.[4]

Darüber hinaus bietet gerade die Einrichtung eigener Kundendienststützpunkte mit fliegendem Personal den Herstellern eine weitere, überaus erfolgsträchtige Absatzform an: Der Kundendiensttechniker, dessen Bedeutung als Werbemittel, als Träger von Public Relations und als Verkaufsförderer bereits

---

1) Neben diesen reinen Kundendienststützpunkten gewinnt aber im Zuge des Ausbaus der Vertriebsorganisation durch den Hersteller verschiedentlich auch die regionale Niederlassung an Bedeutung, in welcher neben kundendienstlichen Aufgaben auch solche des Verkaufs (auf der Großhandelsstufe) und der Lagerhaltung wahrgenommen werden können; vgl. auch Nieschlag, R., Der moderne Großhandel, a.a.O., S. 126.

2) Vgl. denselben, Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 331.

3) Das neuerdings wieder zunehmende Interesse am Kundendienst (vgl. Broichhausen, K., Wie organisiert man den Kundendienst?, a.a.O., S. 5 sowie denselben, Mit Sprechfunk zum Kundendienst, a.a.O., S. 18) läßt vermuten, daß immer mehr Facheinzelhändler sich dieser Gefahren bewußt werden.

4) Vgl. Weiss, E.B., Merchandising for Tomorrow, a.a.O., S. 22; sowie Staudt, T.A. und Taylor, D.A., A Managerial Introduction to Marketing, a.a.O., S. 299.

behandelt wurde, kann im Hause des Kunden Direktverkäufe anbahnen und u.U. teilweise sogar abschließen. Von dieser Möglichkeit, Kundendiensttechniker auch als Direktverkäufer einzusetzen, wird in den Vereinigten Staaten immer häufiger Gebrauch gemacht.[1] Daher werden heute in vielen amerikanischen Unternehmungen zukünftige Kundendiensttechniker nicht nur technisch, sondern auch verkaufspsychologisch geschult.[2] In einer der größten Einzelhandelsunternehmungen der Welt spricht man bezeichnenderweise nicht mehr von "servicemen", sondern nennt die Kundendiensttechniker nunmehr "sales service technicians".[3]

Darüber hinaus schafften sich die Hersteller mit ihren eigenen Kundendienststützpunkten ein krisensicheres "zweites Bein". Da die Reparaturwerkstatt auch in der Bundesrepublik immer mehr ein Handelsgeschäft für Ersatzteile wird,[4] deren Verkauf in aller Regel sehr lukrativ ist, könnte man eine verstärkte Aktivität der Hersteller im Bereich des technischen Kundendienstes u.a. auch als eine ertragreiche Maßnahme zukunftssicherer Diversifizierung ansehen. In diesem Zusammenhang ist eine Unternehmung zu erwähnen, die mit großem Erfolg den umgekehrten Weg beschritten hat. Diese Unternehmung bot Service-Verträge an, jedoch zunächst keine Geräte. Dennoch wurde sie - ausschließlich über den Erfolg der Pauschalverträge - binnen zwei Jahren zum größten Verkäufer ihrer Branche.[5]

Während Diskonthäuser und andere nicht dem traditionellen Facheinzelhandel im engeren Sinn angehörende Handelsbetriebe (Pseudogroßhändler u.ä.) auch schon vor der Errichtung zahlreicher herstellereigener Kundendienststützpunkte immer ihre Kunden

---

1) Vgl. Mauser, F.F., Modern Marketing Management, a.a.O., S. 75 f. sowie Weiss, E.B., Merchandising for Tomorrow, a.a.O., S. 208 und S. 266.

2) Mr. Ballinger (Westinghouse Electric Corp.) am 15.4.1966; Mr. Kern (Zenith Radio Corp.) am 20.4.1966; Mr. Schackmann (Sears Roebuck & Co.) am 4.4.1966.

3) Mr. Henderson (Montgomery Ward Co.) am 8.4.1966.

4) Vgl. auch Gross, H., Small Business im Großen Markt, a.a.O., S. 52.

5) Vgl. Meyer, P.W., Absatzwege und Absatzweichen, a.a.O., S. 131.

gefunden hatten bzw. von diesen gefunden worden waren, konnte der zweite große Gegner des traditionellen Facheinzelhandels, der Versandhandel, vor dem Aufbau von eigenen Kundendienstnetzen technische Güter nur in relativ geringen Stückzahlen absetzen.[1] Eigenartigerweise zeigte sich beim Versandhandel viel schärfer als bei Diskonthäusern und ähnlichen Händlern, daß ein nennenswerter Absatz technischer Güter - betroffen sind im Versandhandel insbesondere solche des Haushalts- und Freizeitbedarfs - dauerhaft nur dann möglich ist, wenn der Kunde vor dem Kauf die absolute Gewißheit hat, daß in j e d e m Notfall kundendienstliche Hilfe leicht erreichbar ist.[2] Da der Versandhandel im Gegensatz zu den Diskonthäusern etc. vornehmlich Eigenmarken führt, ist jedoch die Wahrscheinlichkeit für eine kundendienstliche Betreuung derselben durch den Facheinzelhandel wesentlich geringer als dies für die in Diskonthäusern etc. erworbenen technischen Güter gilt.

Einerseits sind die Eigenmarken der Versandhäuser eindeutig als solche kenntlich, zum anderen ist das Kundendienstpersonal der Facheinzelhändler mit deren Konstruktion - sofern es sich nicht gerade um Markenfabrikate unter (Versand-) Händlermarke handelt - nicht vertraut und verfügt auch nicht über die nötigen Ersatzteile. Aus diesen Gründen könnten die von Versandhäusern abgesetzten technischen Güter in Händlerwerkstätten vielfach selbst dann nicht betreut werden, wenn der gute Wille dazu vorhanden wäre.
Daher stieg der Absatz der meisten technischen Güter durch den Versandhandel trotz der günstigen Preise erst merklich an, nachdem die Versandhäuser in den größeren Ballungszentren zahlreiche eigene Kundendienststützpunkte mit reichlichen Werkstattkapazitäten und mit "fliegenden Kundendiensten" eingerichtet hatten.[3]

Ähnliches läßt sich auch für den Absatz ausländischer technischer Güter feststellen. Diejenigen ausländischen Marken, die in der Bundesrepublik durch eine eigene Kundendienstorgani-

---

1) Vgl. auch Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 168.

2) Herr Pauls (Neckermann Versand KGaA) am 28.2.1966; Mr. Stewart (Sears Roebuck & Co.) am 4.4.1966; Mr. Murphy (Montgomery Ward Co.) am 11.4.1966.

3) Herr Pauls (Neckermann Versand KGaA) am 28.2.1966.

sation des jeweiligen Herstellers betreut werden, lassen sich gut - teilweise (z.B. höherwertige Büromaschinen) sogar besser als einheimische Marken - absetzen. Dagegen schneiden ausländische Erzeugnisse bei solchen technischen Gütern, die über eine Händlerorganisation abgesetzt und auch ausschließlich von dieser betreut werden, bedeutend schlechter ab.

Zwar tragen hier neben Preis, Produktqualität etc. auch Prestigeerwägungen (Schweizer Uhren) sowie Vorurteile und Traditionen (es gilt in Deutschland nicht als seriös, einen amerikanischen "Straßenkreuzer" zu fahren) zur Verbesserung bzw. Verschlechterung des Markenimage bei.
Aus den Äußerungen aller hierauf angesprochenen Vertreter technischer Branchen ergab sich jedoch eindeutig, daß man dem fehlenden Vertrauen der meisten Kaufinteressenten in die einwandfreie Betreuung ausländischer technischer Güter, die häufig sogar besonders preisgünstig angeboten, von vielen Händlern aber nur gleichsam nebenher im Sortiment geführt werden, den wesentlichsten Einfluß bei der Entscheidung gegen ausländische Marken beimißt.[1)]
Dies läßt sich sogar empirisch nachweisen. Eine amerikanische Unternehmung, die vor kurzem eine eigene Kundendienstorganisation für die Betreuung ihrer technischen Erzeugnisse in Deutschland errichtet hatte, verzeichnet erst seit dieser Zeit rapid wachsende Umsätze.[2)]

Eine andere Möglichkeit, importierte technische Güter in nennenswertem Umfang auf dem deutschen Markt abzusetzen, könnte auch deren Aufnahme in das Sortiment deutscher Versandhäuser bedeuten, so daß deren mittlerweile sehr gut ausgebauten Kundendienstorganisationen hinter diesen ausländischen Erzeugnissen stünden.[3)]

---

1) Vgl. auch Lazo, H. und Corbin, A., Management in Marketing, a.a.O., S. 350; Mellerowicz, Betriebswirtschaftslehre der Industrie, a.a.O., S. 440 sowie Converse, P.D., Huegy, H.W. und Mitchell, R.V., Elements of Marketing, a.a.O., S. 366.

2) Mr. Pratt und Mr. Richardson (beide General Electric Co.) am 14. und 15.4.1966.

3) Vgl. Hattemer, K., Der Weg in den Haushalt führt über Service und technische Verbesserung, a.a.O., S. 413.

Ausgehend von den vorstehenden Ausführungen läßt sich nicht ausschließen, daß u.U. in der Unfähigkeit der planwirtschaftlich ausgerichteten Ostblockländer, sich in diese marktwirtschaftlichen Gegebenheiten einzudenken und ihnen durch entsprechende absatzpolitische Maßnahmen Rechnung zu tragen, der Hauptgrund für die Erfolglosigkeit ihrer Exportbemühungen im Bereich derjenigen technischen Güter liegt, die sie gern auf westlichen Märkten absetzen würden.[1)]

Abschließend sei noch erwähnt, daß der Wert der in der Regel ausschließlich oder vornehmlich über den Facheinzelhandel abgesetzten und in erster Linie von diesem betreuten technischen Güter von zweistelligen bis zu fünfstelligen DM-Beträgen reichen kann. Je höherwertig und komplizierter ein technisches Gut ist, desto dringlicher empfiehlt sich ein Direktabsatz und auch eine direkte Betreuung durch die Spezialisten des herstellereigenen technischen und kaufmännischen Kundendienstes.[2)]

Daher werden Großanlagen, deren Kundendienst ausschließlich vom Hersteller selbst wahrgenommen wird, um solchermaßen jegliches durch die Einschaltung von Händlern mögliche Risiko unzureichender Betreuung zu vermeiden, auch vom Hersteller direkt durch eine eigene Organisation abgesetzt. Bei diesen technischen Gütern (es handelt sich hierbei fast ausschließlich um produktiv genutzte technische Güter; als besonders signifikante Beispiele seien Maschinenanlagen aller Art und größere Büromaschinen angeführt) fallen also Absatz- und Kundendienstorganisation wiederum völlig zusammen.

Bei den Interdependenzen zwischen dem kaufmännischen Kundendienst und der Absatzmethode zeigt sich ein wesentlich einheitlicheres Bild. Wie bereits gezeigt wurde, fallen die Kunden-

---

1) Vgl. auch Henzler, Reinhold, Außenhandel, Wiesbaden 1961, S. 163.

2) Vgl. Nahrmann, H., Marketing in der Investitionsgüterindustrie, a.a.O., S. 32; ähnlich auch Batzer, E. und Laumer, H., Vertriebswege der Industrie, a.a.O., S. 129.

dienstorganisation und die Absatzorganisation nur bei bestimmten technischen Gütern zusammen. Dagegen werden bei anderen technischen Gütern Absatz und technischer Kundendienst von einem jeweils anderen Organ durchgeführt, wobei in manchen Fällen der Anbieter technischer Kundendienstleistungen überhaupt nicht in die Absatzorganisation eingeschaltet ist.

Bei den kaufmännischen Kundendienstleistungen kann man dagegen davon ausgehen, daß in aller Regel Absatzorganisation und Kundendienst"organisation" insofern zusammenfallen, als kaufmännische Kundendienstleistungen und die jeweilige Hauptleistung dem produktiven oder konsumtiven Endverwender zumeist von ein und demselben Organ angeboten werden, das in allen Fällen Glied der Absatzorganisation ist. Mit anderen Worten: Dasjenige Absatzorgan, aus dessen Bereich die Hauptleistung in den Nutzungsbereich des Endverwenders übergeht, leistet in aller Regel auch den gesamten kaufmännischen Kundendienst.[1)]

Während Dienstleistungen und Nutzungsrechte nahezu ausschließlich direkt abgesetzt werden und der in Frage kommende Kundenkreis daher auch vom "Hersteller" selbst kundendienstlich betreut wird, sind bei Sachgütern verschiedene Absatzmethoden möglich. Hier läßt sich allgemein feststellen, daß mit zunehmendem Wert der Hauptleistung die Auswahl der in den Absatz eingeschalteten Organe immer mehr verschärft wird, um eine der Bedeutung der Kaufentscheidung entsprechende Betreuung durch den kaufmännischen Kundendienst der eingeschalteten Organe zu gewährleisten. Manche Güter, wie z.B. schwerindustrielle Anlagen, erfordern eine derartig gründliche Beratung, daß sich der Hersteller ihren Absatz vorbehält; (wie oben gezeigt wurde, verbietet sich auch aus Gründen des technischen Kundendienstes ein Absatz solcher Güter über den Handel). Bei anderen Gütern kann die Bedeutung der kaufmännischen Kundendienstleistungen schwanken. So konnte sich das Diskonthaus - zumindest in seiner ursprünglichen Form - nur durchsetzen, weil ein ständig zuneh-

---

1) Allerdings sind auch hier Ausnahmen möglich. Man denke z.B. an den Kauf in Diskonthäusern oder bei "Pseudogroßhändlern", dem eine Beratung beim Facheinzelhandel vorausgeht (vgl. auch Nieschlag, R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 326 f.) oder an eine Zusammenarbeit mehrerer Glieder einer Absatzkette bei der Veranstaltung von Kursen.

mender Teil der Nachfrager nach den dort gehandelten technischen Gütern bereit und fähig war, auf verschiedene kaufmännische Kundendienstleistungen zu verzichten bzw. sie selbst zu erstellen (Einkaufserleichterungen und Gefälligkeiten aller Art, Zustellung) oder sich anderweitig zu beschaffen (Beratung).[1]

Genau die umgekehrte Entwicklung zwang die Versandhäuser, neben den Kundendienststützpunkten auch offene Verkaufsstellen in den Ballungszentren einzurichten. Es zeigte sich, daß die Kunden bei einer Vielzahl der in den Katalogen angepriesenen Güter nicht auf persönlichen Augenschein, individuelle Beratung und andere Annehmlichkeiten verzichten wollten.[2] Überspitzt ausgedrückt, könnte man sagen, daß der Versandhauskatalog mit allen seinen Möglichkeiten eine einzige große Einkaufserleichterung darstellt, daß aber das "Abenteuer des Einkaufs"[3] und die persönliche Betreuung durch den kaufmännischen Kundendienst seit einigen Jahren wieder stärker locken. Vielleicht liegt hierin eine Bestätigung der Aussage von Oehler-Welters, daß die Inanspruchnahme von Dienstleistungen heute als ein wesentliches Kriterium für den sozialen Status gilt.[4]

24 Die Interdependenzen zwischen Kundendienst und Standortpolitik

Mehrere der soeben festgestellten Interdependenzen zwischen Kundendienst und Absatzmethode erhalten letztlich erst durch die engen Verknüpfungen zwischen Absatzmethode und Standort ihr eigentliches Gewicht. So impliziert beispielsweise eine von kundendienstlichen Erwägungen beeinflußte Entscheidung über zentralisierten oder dezentralisierten Absatz gleichzeitig grundlegende standortpolitische Entscheidungen. Bei näherem Zusehen wird deutlich, daß sich die Beziehungen zwischen Kundendienst und Absatzmethode und diejenigen zwischen Kundendienst und Standortpolitik vielfach überschneiden.

---

1) Wie bereits erwähnt (vgl. oben S. 180), bieten heute die meisten Diskonthäuser selbst diese Kundendienstleistungen an.

2) Herr Pauls (Neckermann Versand KGaA) am 28.2.1966.

3) Vgl. Gross, H., Vom Sinn des "Marketing", in: Bericht vom 1. Kongreß für Vertrieb und Marketing, a.a.O., S. 173.

4) Vgl. Oehler, W. und Welters, M., Dienstleistungen im Einzelhandel, a.a.O., S. 22.

So übt die Notwendigkeit, zur Betreuung des jeweiligen Kundenkreises und der abzusetzenden Hauptleistung kaufmännische und technische Kundendienstleistungen in einem bestimmten Umfang anzubieten, nicht nur einen mehr oder minder entscheidenden Einfluß auf die Wahl einer bestimmten Absatzmethode aus. Die gleiche Notwendigkeit kundendienstlicher Betreuung beeinflußt vielmehr auch die Wahl eines Standortes in einer je nach der Art der abzusetzenden Hauptleistung schwankenden Intensität. Mit anderen Worten ausgedrückt heißt dies, daß die gleichen kundendienstlichen Erwägungen, die die Entscheidung über die anzuwendenden Absatzmethoden beeinflussen, in gleicher Weise auch ihren Einfluß auf standortpolitische Entscheidungen ausüben. Einige Beispiele veranschaulichen diese Zusammenhänge.

Wenn auf Grund der Beschaffenheit der abzusetzenden Hauptleistung eine möglichst hohe Absatzdichte anzustreben ist, so liegt in der Wahl der Absatzmethode, d.h. bei diesem Beispiel in der Entscheidung, den Einzelhandel in die Absatzorganisation einzuschalten, gleichzeitig eine Vielzahl von standortpolitischen Entscheidungen beschlossen: Die Auswahl der zu beliefernden Händler wird im wesentlichen von deren Standorten bestimmt.
Dagegen bedeutet eine Entscheidung für die Absatzform des Versandhandels einen Verzicht auf den Einsatz des absatzpolitischen Instruments Standortpolitik,[1] wenn man nicht in der Katalogversendung eine Verlegung des Standortes ins Wohnzimmer des Kunden sehen will. Als sich für die Versandhäuser die Notwendigkeit der Einrichtung möglichst vieler Warenhäuser und Kundendienststützpunkte in den Ballungszentren immer deutlicher offenbarte, ergab sich aus der Art der zu leistenden Kundendienste bei der lokalen Standortwahl die Alternative zwischen zentraler und peripherer Lage. Soweit die Warenhäuser betroffen waren, in denen die kaufmännischen Kundendienstleistungen im Vordergrund standen, wurde nahezu ausschließlich eine zentrale Lage im Stadt- (oder Vorstadt-) -innern gewählt. Dadurch wurden zwar die Möglichkeiten zur Gewährung

---

1) Auch dieser planmäßige Verzicht ist als Maßnahme der Standortpolitik aufzufassen; vgl. die Analogie zu den Ausführungen über Rabattpolitik bei Scheele, W., Preis- und Rabattpolitik, a.a.O., S. 118.

bestimmter kaufmännischer Kundendienstleistungen (Einkaufserleichterungen aller Art) durch die hohen Grundstückspreise geschmälert; dennoch glaubte man, die leichtere Erreichbarkeit (für Parkplätze wurde durch Abkommen mit nahegelegenen Parkhäusern gesorgt) würde das Fehlen von Kinderhorten u.ä. bei weitem ausgleichen.[1)]

In diesen zentral gelegenen Warenhäusern befinden sich meist auch die technischen Kundendienstabteilungen für diejenigen technischen Güter, die in der Regel nicht in den Räumen des Verwenders betreut werden. Die Kundendienststützpunkte zur Betreuung technischer Güter in den Räumen der Kunden können jedoch in aller Regel peripher eingerichtet werden, da durch den ohnehin erforderlichen Einsatz fliegender Kundendienste die Standortwahl nahezu bedeutungslos wird.[2)]

Die Interdependenzen zwischen Kundendienst und Garantiepolitik

Obwohl besonders in der amerikanischen Literatur die Garantie oft zusammen mit dem Kundendienst behandelt[3)] und gelegentlich sogar als eine Maßnahme oder ein Teilbereich desselben aufgefaßt wird,[4)] sind beide absatzpolitischen Instrumente eindeutig gegeneinander abgrenzbar.

1) Herr Pauls (Neckermann Versand KGaA) am 28.2.1966.

2) Allerdings gilt dies nur innerhalb angemessener Grenzen: Wenn die durchschnittliche Entfernung eines Kundendienststützpunktes von den Verwendern der jeweiligen technischen Güter zu groß ist, müssen die besonders zur kundendienstlichen Betreuung von schwerindustriellen Gütern schwierig zu transportierenden Gerätschaften über weite Strecken transportiert werden, wodurch die Kosten steigen und Verzögerungen auftreten können; vgl. auch Batzer, E. und Laumer, H., Vertriebswege der Industrie, a.a.O., S. 131.

3) Vgl. u.a. Frey A.W., Advertising, 3. Auflage New York 1961, S. 45; Staudt, T.A. und Taylor, D.A., A Managerial Introduction to Marketing, a.a.O., S. 279 sowie Peterson, E., Do You Know Your Consumers?, a.a.O., S. 16.

4) Vgl. Agnew, H.E. und Houghton, D., Marketing Policies, a.a.O., S. 235 sowie Bidlingmaier, J., Wandlungen in den Geschäftsprinzipien der Discount Houses als Ausdruck der Dynamik im Einzelhandel, a.a.O., S. 177.

Bei der Garantie handelt es sich um einen vertraglich vereinbarten Verrechnungsmodus für etwaige innerhalb einer festgelegten Frist anfallende technische Kundendienstleistungen von vorher bestimmter Art (meist Reparaturen). Aus der vertraglichen Fixierung dieser Vereinbarung ergibt sich der wesentliche Unterschied zur Kundendienstleistung: Diese wird freiwillig ohne jegliche einklagbare Verpflichtung gewährt, die Garantiezusage begründet dagegen einen vertragsrechtlichen Anspruch. Daraus ergibt sich eindeutig, daß jeder Versuch, die Garantiepolitik in den Kundendienst - womöglich noch ohne Unterscheidung zwischen kaufmännischem und technischem Kundendienst - einzubeziehen, zu Ungenauigkeiten führen muß, die bei aller jedem Autor zuzugestehenden Freizügigkeit in der Abgrenzung von Begriffen in einer wissenschaftlichen Untersuchung keinen Platz haben.[1)]

Die Garantiezusagen, die der Kunde beim Kauf technischer Güter erhält, erlauben ihm, Rückschlüsse auf die Reparaturbedürftigkeit des betreffenden technischen Gutes infolge von normalem Verschleiß und von außergewöhnlichen Gebrauchsstörungen zu ziehen. Er kann davon ausgehen, daß Hersteller und Händler als vertraute Kenner der Reparaturanfälligkeit eines bestimmten technischen Gutes sich wohl kaum zur kostenlosen Vornahme von Reparaturen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes nach dem Kaufabschluß verpflichten würden, wenn sie nicht davon überzeugt wären, daß ihnen durch diese Verpflichtung

---

1) In gleicher Weise erscheint übrigens auch der Versuch, die Garantiepolitik in der Konditionenpolitik untergehen zu lassen, als unzweckmäßig und daher verfehlt. Zwar könnte man die Garantie in sehr weiter Auffassung als eine Kondition betrachten; vgl. beispielsweise Otteson, S.F., Panschar, W.G. und Patterson, J.M., Marketing, a.a.O., S. 12 (ebenda wird sogar der Kundendienst der Konditionenpolitik zugerechnet). Man müßte dann aber in gleichermaßen weiter Auffassung auch die Preispolitik, die Rabattpolitik, die Kreditpolitik, ja sogar die Produkteigenschaften als Teilbereiche der Konditionenpolitik auffassen, wodurch sich die Unzulänglichkeit einer solchen übermäßig weiten Betrachtungsweise deutlich offenbart; vgl. auch die Ablehnung bei Sundhoff,E., Absatzorganisation, a.a.O., S. 18 sowie oben die Abschnitte 1234 und 13.

höchstens in Ausnahmefällen und selbst dann nur relativ geringfügige Kostenbelastungen entstehen können.[1]

Ein ähnlicher Gedankengang läßt sich auch für die kaufmännische Kundendienstleistung "Beratung" entwickeln. Das Angebot großzügiger Umtauschkonditionen, die, wie oben dargestellt,[2] nicht dem Kundendienst zuzurechnen sind,[3] offenbart das Vertrauen des Anbieters nicht nur in seine Produktqualitäten, sondern u.a. auch auf die ausschließlich an den wohlverstandenen Interessen des Kunden ausgerichtete Beratung. Wer qualifiziertes, marketing- und kundendienstbewußtes Personal einsetzt und Dienen vor Verdienen stellt,[4] kann es sich leisten, das Umtauschrecht großzügig zuzugestehen.

Die genannten Rückschlüsse aus den angebotenen Garantiezusagen und Umtausch- und Rückgaberechten haben natürlich nur insoweit Berechtigung, als ihre häufige Inanspruchnahme nicht von vornherein in den Verkaufspreis einkalkuliert war und als man sich auf ihre seriöse Einhaltung verlassen kann. Während Verstöße gegen die erste Forderung vielfach nicht festgestellt

---

1) Die Assoziation "lange Garantiefristen - geringe Reparaturanfälligkeit", die sich übrigens hervorragend als "Werbeaufhänger" eignet, kann u.U. die Markenwahl entscheidend beeinflussen; vgl. auch Weiss, E.B., Merchandising for Tomorrow, a.a.O., S. 319 und S. 324.

2) Vgl. oben Abschnitt 231.

3) Obgleich hier die Auffassung vertreten wird, daß die Garantiepolitik als eigenständiges absatzpolitisches Instrument und das Umtausch- und Rückgaberecht als Bestandteil der Konditionenpolitik aufzufassen ist, sei ausdrücklich auf die Gleichsetzung der Garantie und des Umtausch- und Rückgaberechtes und ihre Zusammenfassung unter dem Oberbegriff "Garantie" bei Agnew, H.E. und Houghton, D. Marketing Policies, a.a.O., S. 233 f. hingewiesen.

4) In diesem Grundsatz, der jeglicher Kundendienstätigkeit zugrundeliegt (vgl. Meyer-Mark, Hans H., Fragen der Vertriebs-Psychologie, in: VDI-Taschenbuch Industrieller Vertrieb, a.a.O., S. 29 sowie Derlin, W., Kundendienst-Organisation a.a.O., S. 141 f.), der aber gleichzeitig, wie oben im Abschnitt 142 ausführlich dargestellt wurde, ein charakteristischer Wesenszug des modernen Marketingdenkens ist, zeigt sich wiederum mit aller Deutlichkeit die Verwandtschaft zwischen dem modernen Marketingdenken und dem Wesen des Kundendienstes.

werden können und daher, sofern sie trotz des Konkurrenzdruk-kes vorkommen, kaum bekannt werden, können relativ wenige Verstöße gegen die zweite Forderung die betreffende Unternehmung im Wettbewerb weit zurückwerfen,[1] u.U. sogar zu einem allgemeinen Mißtrauen der Kunden gegenüber den Garantiezusagen der Unternehmungen einer ganzen Branche führen.[2]

Jeglicher Ärger mit Garantiezusagen richtet sich gleichzeitig auch gegen die Kundendienstorganisation derselben Unternehmung. Zum einen steht im Mittelpunkt aller Garantiezusagen die technische Kundendienstleistung Reparatur, zum anderen ist es meist ein Kundendiensttechniker, der über Anerkennung oder Ablehnung von Garantieansprüchen entscheidet.
Um nicht durch zweifelhafte Manipulationen bei Garantieansprüchen das akquisitorische Potential wieder zu verlieren, das durch guten Kundendienst erworben wurde,[3] bemühen sich daher marketingbewußte Unternehmer in jedem Einzelfall um äußerste Korrektheit und um im Rahmen des Vertretbaren größtmögliche Kulanz bei der Erfüllung von Garantieansprüchen. Hierdurch wird wiederum eine überaus wirksame "Flüsterpropaganda" ausgelöst, deren ohnehin große Akquisitionskraft durch gezielte Werbung unter gleichzeitiger Herausstellung der Garantiepolitik und des Kundendienstes noch gesteigert werden kann.

326 Die Interdependenzen zwischen Kundendienst und Preispolitik

Je direkter und ausschließlicher die Kosten jeder einzelnen Kundendienstleistung demjenigen berechnet werden, der sie in Anspruch nimmt, desto schwächer sind die Interdependenzen zwischen Kundendienst und Preispolitik.

---

1) Vgl. Agnew, H.E. und Houghton, D., Marketing Policies, a.a.O., S. 234 und S. 238.

2) Vgl. Peterson, E., Do You Know Your Consumers?, a.a.O., S. 16; Miller N.C., Auto Repair Wrangle, a.a.O., ohne Seitenangabe.

3) Die Zusammenhänge zwischen Kundendienst und akquisitorischem Potential werden in Abschnitt 33 behandelt.

Wie bereits festgestellt wurde, werden technische Kundendienstleistungen in der Regel dem Besitzer eines kundendienstbedürftigen technischen Gutes direkt in Rechnung gestellt. Daraus darf aber nicht der Schluß abgeleitet werden, daß sich aus der Kundendienstbedürftigkeit technischer Güter keine Folgerungen für die unternehmerische Preispolitik in Bezug auf die jeweilige Hauptleistung, also das einzelne technische Gut, ergeben können.

Zum einen werden die während der Garantiezeit anfallenden Reparaturen einschließlich Ersatzteilbedarf dem Verwender eines technischen Gutes entweder gar nicht oder aber höchstens mit ihrem Arbeitsaufwand in Rechnung gestellt.[1] Je nach der empirisch ermittelten durchschnittlichen Reparaturanfälligkeit eines bestimmten technischen Gutes während der Garantiezeit ist also bei der Festsetzung des Preises für dieses Gut ein bestimmter Betrag für solche Reparaturen (und in seltenen Fällen auch für die ersten Inspektions- und Wartungsdienste) zu berücksichtigen.[2]

Zum anderen können die Preise, die der Besitzer eines technischen Gutes für jede anfallende technische Kundendienstleistung zahlen muß, kostenunterdeckend, kostendeckend oder aber kostenüberdeckend kalkuliert werden. Die sich daraus ergebenden preispolitischen Möglichkeiten in Bezug auf die jeweilige Hauptleistung liegen so klar auf der Hand, daß sie hier nur in aller Kürze skizziert werden sollen.[3]

Kostenunterdeckende Preise oder gar völlige Unentgeltlichkeit technischer Kundendienstleistungen kommen nur äußerst selten

---

1) Vgl. oben Abschnitt 225; es sei nochmals darauf hingewiesen, daß alle Garantieleistungen wegen des ihnen zugrundeliegenden vertragsrechtlichen Anspruchs trotz ihrer materiellen Identität mit den als freiwilligen Zusatzleistungen definierten technischen Kundendienstleistungen eindeutig nicht als solche, sondern ausschließlich als Maßnahmen des eigenständigen absatzpolitischen Instrumentes "Garantiepolitik" anzusehen sind.

2) In diesem Zusammenhang zeigt sich deutlich die preispolitische Bedeutung des Trends zu längeren Garantiefristen (bei amerikanischen Automobilen teilweise bis zu fünf Jahren).

3) Vgl. auch die ausführliche Darstellung der nachfolgend behandelten Probleme bei Frey, W.A., Service Policies, a.a.O., S. 188 ff. und - in Anlehnung daran - bei Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 118 ff. sowie bei Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 120 ff.

vor.[1] Die nicht gedeckten Kostenanteile müßten von vornherein in den Preis des betreffenden technischen Gutes selbst eingerechnet werden, wodurch dessen Wettbewerbsstellung gegenüber gleichwertigen, in ihrem Preis jedoch nicht durch eine solche zusätzliche Belastung benachteiligten Konkurrenzerzeugnissen verschlechtert würde.[2] Außerdem würden kostenunterdeckende Preise technischer Kundendienstleistungen einerseits zu deren übermäßiger Inanspruchnahme verleiten,[3] andererseits aber die Zahl derjenigen verringern, die zur Leistung technischen Kundendienstes bereit wären.

In Anbetracht dieser Umstände nimmt es nicht wunder, daß sich heute in den technischen Branchen zumindest für diejenigen technischen Kundendienstleistungen, die nicht von allen Verwendern in gleichem Ausmaß nachgefragt werden,[4] kostendekkende Preise immer mehr durchsetzen. Diese Preise vermögen am ehesten eine Inanspruchnahme des technischen Kundendienstes über das notwendige Maß hinaus, aber auch eine Vernachlässigung der Betreuung technischer Güter zu unterbinden.[5] Ein solcher Preis deckt nicht nur alle durch die Erstellung technischer Kundendienstleistungen sowie durch die Notwendigkeit der ständigen Dienstbereitschaft[6] verursachten (effekti-

---

1) Dies gilt insbesondere für Inspektions-, Wartungs- und Reparaturdienste sowie die Ersatzteilversorgung; vgl. auch Frey, W.A. Service Policies, a.a.O., S. 188 und S. 191. Dagegen werden die Schulung im Gebrauch (dieses Beispiel nennt auch Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 120), Hilfestellung bei der Überbrückung von reparaturbedingtem Nutzungsausfall und Installationsdienste häufig nicht direkt berechnet, sondern als im Kaufpreis abgegolten betrachtet.
Nur am Rande sei darauf hingewiesen, daß Theisen solche unter Selbstkosten oder sogar unentgeltlich angebotenen Kundendienstleistungen als "Lockvögel" bezeichnet und mit den "Sonderangeboten des Warensortiments" vergleicht; vgl. Theisen, P., Kundendienstpolitik, a.a.O., S. 16.

2) Ähnlich auch Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 119 und S. 123.

3) Vgl. denselben, ebenda, S. 123.

4) Vgl. auch Theisen, P., Kundendienstpolitik, a.a.O., S. 15.

5) Vgl. Frey, W.A., Service Policies, a.a.O., S. 188 und S. 191 f.

6) Vgl. auch den Hinweis bei Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 120 sowie die dort angegebene Literatur.

ven und kalkulatorischen) Arbeits-, Material- und Zinskosten, sondern enthält darüber hinaus auch einen angemessenen Gewinnaufschlag. Dieser "angemessene" Gewinnaufschlag, der in der Praxis der meisten technischen Branchen mit etwa 10 - 15 % des insgesamt durch technische Kundendienstleistungen erzielten Umsatzes veranschlagt wird, [1] bietet den Anreiz, technischen Kundendienst auch dann zu leisten, wenn man nicht bereits als Hersteller oder Händler aus dem Absatz des betreffenden technischenGutes einen Gewinn erzielt hat, der u.a. auch - quasi à conto - einen Teil der Kosten deckt, die durch die Leistung technischen Kundendienstes entstehen.

Die Einbeziehung eines solchen angemessenen Gewinnaufschlages in die Preise technischer Kundendienstleistungen ist daher auch die Voraussetzung einer jeden Erstellung technischer Kundendienstleistungen durch nicht in die Absatzorganisation eingeschaltete Handwerker. Da diese nicht am Absatz des betreffenden technischen Gutes verdienen, hätten sie sicherlich kein Interesse daran, ohne volle Deckung aller effektiven u n d k a l k u l a t o r i s c h e n Kosten (einschließlich eines angemessenen Gewinns) technische Kundendienstleistungen anzubieten. Das gleiche Prinzip liegt auch der Preis- und der Kundendienstpolitik der Diskonthäuser zugrunde: Diese begnügen sich mit einem mäßigen Gewinn beim Absatz und gewähren Kundendienstleistungen nur gegen direkte und alle Kosten (wiederum einschließlich eines angemessenen Gewinns) voll deckende Verrechnung.

Bei ausschließlicher Verrechnung von kostendeckenden Preisen durch alle Anbieter technischer Kundendienstleistungen würden keine Interdependenzen zwischen dem technischen Kundendienst und der Preispolitik in Bezug auf das technische Gut selbst bestehen, wenn man einmal davon absieht, daß die bloße Existenz einer technischen Kundendienstorganisation und die sichere Gewährleistung einer in jedem Bedarfsfalle einwandfreien kundendienstlichen Betreuung insbesondere in

---

1) Vgl. Koeber, H., Machen die Reparaturkosten das Auto zum Luxus ?, a.a.O., S.21 f.

den Investitionsgüterbranchen den Spielraum der unternehmerischen Preispolitik nach oben erweitern kann. [1]

Die dritte Möglichkeit zur Berechnung technischer Kundendienstleistungen ist ihre kostenüberdeckende Kalkulation. Packard hat schon vor Jahren darauf hingewiesen, daß sich aus einer besonders hohen Kalkulation technischer Kundendienstleistungen eine hervorragende Möglichkeit ergibt, den Absatz eines technischen Gutes erheblich zu steigern, weil man jedes noch so preisgünstige Wettbewerbsangebot unterbieten kann. [2]

Solange man in der Lage ist, die mit Sicherheit anfallenden technischen Kundendienstleistungen auf die eigenen Werkstätten zu konzentrieren, [3] kann man damit den beim Absatz des betreffenden technischen Gutes selbst nicht erzielten Gewinn, ja sogar einen bewußt angestrebten und realisierten Verlust mehr als wettmachen. [4] Ob man allerdings in Anlehnung an Packard das verstärkte Vordringen der Hersteller in den technischen Kundendienst ausschließlich unter diesem Gesichtspunkt [5] und nicht eher unter dem Aspekt der Sorge um die einwandfreie Betreuung der eigenen Erzeugnisse betrachten soll, erscheint mehr als zweifelhaft. [6]

---

1) In diesem Sinne äußerten sich auch die meisten der befragten Absatzwirtschaftler der Praxis.

2) Vgl. Packard, V., Die große Verschwendung, Düsseldorf 1961, S. 159.

3) Am leichtesten ist dies (aus den oben im Abschnitt 323 angegebenen Gründen) für Versandhäuser.

4) Krooss weist darauf hin, daß es sogar so weit kommen kann, "daß die Kunden- (Erg. d. Verf.) Dienstleistungen nicht mehr angeboten werden, um den Absatz einer Ware zu fördern, sondern daß die Ware ihrerseits nur abgesetzt wird, damit nachher ein lohnender technischer Kundendienst abgesetzt werden kann", der dann allerdings nicht mehr als zusätzliche Kundendienstleistung, sondern als selbständige Dienstleistung aufzufassen ist; vgl. Krooss, R., Der Technische Kundendienst...,a.a.O., S. 125 f. sowie das Beispiel bei Koch, W., Technik und Grundlagen des Vertriebs, a.a.O., 2. Band, S. 721.

5) Vgl. Packard, V., Die große Verschwendung, a.a.O., S. 135 und S. 158.

6) Vgl. hierzu nochmals die Abschnitte 2231 und 323.

Dennoch erscheint die Überlegung, daß man im technischen Kundendienst - insbesondere in der Ersatzteilversorgung - das verdienen kann, was man am Absatz selbst nicht verdient oder gar zugesetzt hat, auch den bisher für die Preiswürdigkeit ihrer Katalogangebote bekannten deutschen Versandhäusern nicht mehr ganz fremd zu sein.[1] Es kann sich aber dabei ebensogut um Einzelerscheinungen handeln, die nicht unbedingt als Symptome für eine stärkere Verbreitung dieser Art von kalkulatorischem Ausgleich aufgefaßt zu werden brauchen. Daher bleibt abzuwarten, ob und inwieweit die kostenüberdekkende Kalkulation technischer Kundendienstleistungen als Folge - und Voraussetzung - der beim Absatz des technischen Gutes selbst bewußt in Kauf genommenen Verdienstschmälerungen um sich greifen wird.

Es soll nicht versäumt werden, darauf hinzuweisen, daß derartige Praktiken in krassem Widerspruch nicht nur zu dem Prinzip der verursachungsgerechten Kalkulation, sondern auch und vor allem zu dem Wesen und den Zielen jeglichen kundendienstlichen Bemühens wie auch des modernen Marketingdenkens stehen. Außerdem besteht bei kostenüberdeckender Kalkulation technischer Kundendienstleistungen die Gefahr, daß die Verwender der kundendienstbedürftigen technischen Güter deren Betreuung vernachlässigen, wodurch sich Gebrauchsstörungen ergeben können, die das Image des Herstellers verschlechtern.[2]

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß ein überwiegender und außerdem ständig zunehmender Teil aller technischen Kundendienstleistungen direkt und voll kostendeckend berechnet wird, wodurch den theoretisch möglichen Interdependenzen zwischen technischem Kundendienst und der Preispolitik in Bezug auf die einzelnen technischen Güter nur mehr beschränkte praktische Bedeutung zukommt.

---

1) Vgl. Gnieser, Georg, Billig - allzu billig, in: Süddeutsche Zeitung v. 14. 10. 1966, S. 21.

2) Vgl. auch Krooss, R., Der Technische Kundendienst..., a.a.O., S. 126 sowie Löbel, V., Kundendienst..., a.a.O. S.122.

Dagegen sind diese Interdependenzen in den Fällen bedeutungsvoller, in denen technische Kundendienstleistungen gar nicht oder aber nicht in vollem Umfang direkt verrechnet werden, sondern kostenmäßig ganz oder teilweise im Preis der jeweiligen technischen Güter antizipiert werden.
Gleichermaßen bedeutungsvoll sind die Interdependenzen zwischen technischem Kundendienst und Preispolitik, wenn sich aus einer kostenüberdeckenden Kalkulation technischer Kundendienstleistungen ein besonders weiter Spielraum (vor allem nach unten) für die Festsetzung des Preises des jeweiligen technischen Gutes selbst ergibt.

Die kaufmännischen Kundendienstleistungen werden in der Regel ungeachtet der individuell unterschiedlichen Inanspruchnahme pauschal im Absatzpreis der Hauptleistung verrechnet. Es liegt auf der Hand, daß eine solche indirekte Pauschalverrechnung die Preispolitik stärker beeinflußt als dies beim Gegenteil, der verursachungsgerechten Verrechnung je nach dem Grad der Inanspruchnahme kaufmännischer Kundendienstleistungen, der Fall wäre. Nun sind allerdings der direkten und vollständig verursachungsgerechten Verrechnung kaufmännischer Kundendienstleistungen engere Grenzen gesetzt, als sie bei technischen Kundendienstleistungen gegeben sind.[1)]

Selbst wenn man von den Schwierigkeiten und unvermeidlichen Ungenauigkeiten bei der Ermittlung der Kosten kaufmännischer Kundendienstleistungen absieht,[2)] konnte es trotz vieler praktischer Versuche bisher noch nicht einmal gelingen, eine theoretische Möglichkeit, geschweige denn einen praktisch gangbaren Weg zu finden, um beispielsweise die kaufmännische Kundendienstleistung "Beratung" direkt zu verrechnen. Nicht jede Beratung führt zum Kaufabschluß; selbst wenn ein Kaufabschluß zustandekommt, würde eine direkte Verrechnung dieser Leistung einen großen Teil ihrer Akquisitionskraft zerstören. Das gleiche gilt mutatis mutandis in abgeschwächter Form auch

---

1) Vgl. Nieschlag, R., Aktuelle Fragen der Handelskalkulation, a.a.O., S. 10 ff.; denselben, Umschlaghäufigkeit und Kalkulation im Handel, a.a.O., S. 177 und die dort angegebene Literatur sowie oben Abschnitt 2332.

2) Vgl. die in der vorigen Fußnote angegebene Literatur.

für manche Einkaufserleichterungen und für einzelne individuelle Gefälligkeiten.

Dennoch läßt sich an der pauschalen Verrechnung der durch kaufmännische Kundendienstleistungen insgesamt entstehenden Kosten sicherlich manches verbessern.[1] Dadurch könnte das absatzpolitische Instrument Preispolitik wesentlich gezielter eingesetzt werden; außerdem könnte dadurch der übermäßigen Inanspruchnahme mancher kaufmännischer Kundendienstleistungen (z.B. Zustellung auch bei Kleinaufträgen)[2] wirksam und dennoch ohne Verstimmung des Kunden Einhalt geboten werden.[3]

Die Herstellung eines engen Kausalzusammenhanges zwischen der Inanspruchnahme kaufmännischer Kundendienstleistungen und ihrer Verrechnung würde darüber hinaus dem modernen Marketingdenken und dem Wesen allen kundendienstlichen Bemühens mehr entsprechen als die gegenwärtig vorherrschende willkürliche Belastung aller Käufer mit den von ihnen selbst höchstens teilweise verursachten Kosten für kaufmännische Kundendienstleistungen. Je vollständiger es gelingt, Kundendienstleistungen jeglicher Art verursachungsgerecht zu verrechnen, desto schwächer sind die Interdependenzen zwischen Kundendienst und Preispolitik ausgeprägt.

Allerdings ist zu bedenken, daß ungeachtet des Modus, nach dem technische oder kaufmännische Kundendienstleistungen verrechnet werden, durch ihr bloßes Angebot das akquisitorische Potential vermehrt werden kann,[4] wodurch sich das preisautonome Intervall[5] vergrößern läßt.

Abschließend kann man daher feststellen, daß Kundendienst jeglicher Art ein ausgezeichnetes Mittel ist, sich dem von den

---

1) Vgl. auch oben Abschnitt 2333.

2) Vgl. Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 122.

3) Vgl. Frey, A.W., Service Policies, a.a.O., S. 191.

4) Vgl. die Ausführungen über die Zusammenhänge zwischen Kundendienst und akquisitorischem Potential im Abschnitt 33.

5) Vgl. Gutenberg, E., Der Absatz, a.a.O., S. 280 f.

meisten Unternehmungen als lästig empfundenen[1] Preiswettbewerb zu entziehen.[2] Die ihrer ursprünglichen Art nach mit den Konkurrenzangeboten vergleichbare und daher dem Preiswettbewerb ausgesetzte Hauptleistung wird durch die Verbindung mit bestimmten kaufmännischen und gegebenenfalls auch technischen Kundendienstleistungen heterogenisiert. Sie kann dann nicht mehr ohne weiteres mit den Konkurrenzangeboten verglichen werden und steht daher mit diesen nicht mehr in direktem Preiswettbewerb.[3]

327 Die Interdependenzen zwischen Kundendienst und Rabattpolitik[4]

Die Interdependenzen zwischen Kundendienst und Rabattpolitik sind - analog den oben bei Absatzmethode und Standort in Bezug auf ihre Beziehungen zum Kundendienst festgestellten Parallelen - stets in Zusammenhang mit den Interdependenzen zwischen Kundendienst und Preispolitik zu sehen. Die Rabattpolitik und ihre akquisitorische Bedeutung sowie ihre Beziehungen zum Kundendienst können schon allein deshalb nur in Zusammenhang mit der Preispolitik erfaßt und beurteilt werden, weil Rabatte nur gewährt werden können, wenn vorher ein bestimmter Preis festgesetzt wurde, der dann der Rabattberech-

---

1) Vgl. Nieschlag, R., Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft?, a.a.O., S. 553.

2) Vgl. denselben, Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 69 und S. 99 sowie S. 443.

3) Auf diese Zusammenhänge hat Tümena schon vor mehr als drei Jahrzehnten andeutungsweise hingewiesen; vgl. Tümena, H.-W., Kundendienst, a.a.O., S. 564 sowie auch Meyer, P. W., Absatzwege und Absatzweichen, a.a.O., S. 134 f.

4) Es versteht sich aus dem Gesamtzusammenhang dieser Untersuchung, daß hier nicht die Gewährung von Rabatten für die Abnahme bestimmter Mengen, für die Verpflichtung zu besonderen Zahlungs- und Lieferungskonditionen oder für die Dauer und Ausschließlichkeit der Geschäftsverbindung behandelt werden kann; vgl. die Aufzählung bei Scheele, W., Preis- und Rabattpolitik, a.a.O., S. 117 f. Die Rabattpolitik interessiert hier nur in Bezug auf die Abhängigkeit zwischen Rabatthöhe und dem Umfang der dafür zu leistenden Kundendienste, wobei auch die Art der Verrechnung dieser Rabatte (Naturalrabatt, prozentualer Nachlaß vom Preis usw.) für diese Untersuchung belanglos ist.

nung zugrundegelegt wird. Daher kommt der Rabattpolitik nur dort Bedeutung zu, wo gebundene oder auf andere Weise von vornherein fixierte Preise die Regel sind. Nun könnte man zwar, ausgehend von diesen Überlegungen, die Rabattpolitik sogar als eine Art "sekundäre Preispolitik"[1] oder auch als ein besonders wirksames Mittel selektiver Absatzpolitik durch differenzierte Preispolitik auffassen. Dennoch empfiehlt es sich nicht, die Rabattpolitik gewissermaßen in der Preispolitik untergehen zu lassen, da von ihr - wie von jedem eigenständigen absatzpolitischen Instrument - infolge ihres gesonderten Einsatzes spezifische Akquisitionskräfte ausgehen.[2] Als Beweis für die Stichhaltigkeit dieser Ansicht sei die zunehmende Verbreitung der sogenannten "Mondpreise" angeführt:[3] Von stark überhöhten "empfohlenen Richtpreisen", die dem Kunden den Eindruck hochwertiger Qualität und eines hohen Sozialprestiges der betreffenden Marke suggerieren sollen, werden bereitwillig beträchtliche, funktional nicht begründete Rabatte abgezogen.

Im Rahmen dieser Untersuchung interessieren - wie bereits erwähnt - nur diejenigen Funktionsrabatte, die eine Pauschalentschädigung für die realen oder kalkulatorischen Kosten darstellen, die dem Rabattnehmer bei der Erstellung der dafür übernommenen Kundendienstleistungen entstehen. Soweit also Rabatte aus kundendienstlichen Erwägungen gewährt werden, hängen sie in ihrer Höhe von den Kosten und der Notwendigkeit der Erstellung derjenigen Kundendienstleistungen ab, von denen sich der Rabattgeber gleichsam freikauft. Derartige Rabatte können sowohl Händlern als auch Endverbrauchern eingeräumt werden.
Soweit einem Händler oder Handwerker für die Wahrnehmung kundendienstlicher Aufgaben ein Rabatt eingeräumt wird, dient dieser hauptsächlich zur Deckung der Kosten kaufmännischer Kundendienstleistungen. Bei technischen Gütern müssen aus diesem Rabatt auch die Kosten technischer Kundendienstleistungen in dem

---

1) Vgl. auch Scheele, W., Preispolitik und Vertrieb, in: Absatzwirtschaft (Handbücher für Führungskräfte), Baden-Baden 1964, S. 214.

2) Vgl. Nieschlag, R., Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft?, a.a.O., S. 555.

3) Vgl. u.a. Mondpreise, o.V., in: Der Verbraucher - Konsumgenossenschaftliche Rundschau, 18. Jg. 1964, Nr. 6, S. 93 sowie Mondpreisempfehlungen des Großhandels?, o.V., in: Der Markenartikel, 27. Jg. 1965, Heft 12, S. 860.

Maße abgegolten werden, in dem sie nicht direkt und kostendekkend verrechnet werden. Hierbei sind vor allem Garantieleistungen, aber auch Installation und Schulung im Gebrauch zu nennen,[1] soweit sie vom Händler zu leisten sind.[2]
Den Endverbrauchern werden Rabatte vornehmlich bei technischen Gütern angeboten, so daß diese Rabatte als Entschädigung für den Verzicht sowohl auf kaufmännische als auch ganz besonders auf technische Kundendienstleistungen anzusehen sind.

Das im deutschen Handel weit verbreitete und tief verwurzelte "Denken in festen Handelsspannen"[3] hat insbesondere bei manchen kaufmännischen Kundendienstleistungen dazu geführt, daß diese gleichsam unter einer schützenden Decke vielfach einen Umfang annehmen konnten, der als übersteigert empfunden wird.[4] Darin liegt wohl der Hauptgrund für den weitgehenden Zusammenbruch von Preisbindungen in den verschiedensten Branchen; es offenbarte sich zu deutlich, daß viele Handelsspannen im Verhältnis zu den dafür von den Kunden wirklich gewünschten Leistungen zu hoch waren. Dazu kommt noch die Abneigung gegen die pauschale Verrechnung von Kundendienstleistungen ungeachtet ihrer Inanspruchnahme.
Der Facheinzelhandel sollte daher, statt gegen Diskonthäuser und andere "graue" Einkaufsquellen ständig wachsender Verbraucherschichten zu polemisieren, unerwünschte Auswüchse bei den von ihm als Kundendienste bezeichneten Dienstleistungen abbauen und Wege zu differenzierter und verursachungsgerechter Preis- und Rabattpolitik suchen.[5]

---

1) Vgl. oben Abschnitt 326.

2) Vgl. oben Abschnitt 225.

3) Vgl. Nieschlag, R., Umschlagshäufigkeit und Kalkulation im Handel, a.a.O., S. 170.

4) Vgl. neben den Ausführungen über die "toten Kosten" der Konkurrenz bei Müller-Beilschmidt, Klaus, Handelskosten und Handelsspanne im Wandel der wirtschaftlichen Entwicklung, in: Handel im Wandel, a.a.O., S. 101 auch Woll, A.,Der Wettbewerb im Einzelhandel, a.a.O., S. 182 sowie Kundendienste auf Kosten der Kunden, o.V., a.a.O., S. 27.

5) Vgl. auch Fack, Fritz Ulrich, Wozu noch Kundendienst?, in: Der Markenartikel, 24. Jg. 1962, Heft 7, S. 573.

628

Die Interdependenzen zwischen Kundendienst und Produktgestaltung

Unter Produktgestaltung kann man in weiter Auffassung alle Maßnahmen verstehen, mit welchen ein Anbieter materieller oder immaterieller Hauptleistungen deren Eigenschaften (im weitesten Sinne) bestimmt.[1)]
Es liegt auf der Hand, daß sich produktgestalterische Maßnahmen desto stärker auf einzelne Kundendienstleistungen auswirken, je enger diese an eine bestimmte Hauptleistung gebunden sind. Daraus ergibt sich, daß kaufmännische Kundendienstleistungen in der Regel von produktgestalterischen Maßnahmen wenig berührt werden; denkbar sind allenfalls gewisse Umstellungen in der Beratung, u.U. auch in der Veranstaltung von Kursen und in den Kundenzeitschriften.

Dagegen bestehen zwischen dem technischen Kundendienst und der Produktgestaltung zumeist sehr enge Beziehungen.

Die Kundendiensttechniker kennen aufgrund ihrer Tätigkeit und ihres ständigen Kontaktes mit den Verwendern am besten die Schwachstellen und sonstigen Mängel eines jeden von ihnen betreuten technischen Gutes sowie die Meinung der Verwender über dessen Eigenschaften. Hier bietet sich eine hervorragende Gelegenheit, ohne besondere Kosten durch bloße Auswertung der einzelnen spontan geäußerten und daher unverfälschten Kundenmeinungen, insbesondere aber der Reklamationen, der prozentualen Reparaturhäufigkeit der einzelnen Teile und der Re-

---

1) Dagegen gehören alle Entscheidungen über Art und Menge der jeweiligen Nebenleistungen, d.h. über Niveau und Umfang der kundendienstlichen Betreuung (vgl. die Aufzählung der Bestimmungsfaktoren bei Theisen, P., Kundendienstpolitik, a.a.O., S. 2 ff.) in den Bereich der Kundendienstpolitik. Jeder Versuch, diese in die Produktgestaltung einzubeziehen (vgl. z.B. Weinhold-Stünzi, H., Am Pulsschlag des Marktes, a.a.O., S. 7; ähnlich auch viele Absatzwirtschaftler der Praxis), ist abzulehnen, da dies nicht nur den eigenständigen Charakter dieser beiden absatzpolitischen Instrumente negieren, sondern auch die Grenzen zwischen Haupt- und Nebenleistungen verwischen würde; vgl. im übrigen hierzu nochmals die Abschnitte 1234 und 13.

paraturanfälligkeit des gesamten technischen Gutes der Produktgestaltung gleichsam einen Extrakt besonders fruchtbarer Anregungen für akquisitorisch überaus wirksame produktgestalterische Maßnahmen zu vermitteln.[1)]
In gleicher Weise lassen sich übrigens ebenfalls ohne besondere Kosten die bei der Beratung und anläßlich von Reklamationen geäußerten Wünsche der Kunden außer für produktgestalterische auch für kundendienstpolitische Maßnahmen (z.B. Intensivierung einzelner Kundendienstleistungen) wirkungsvoll auswerten. Diese Art der Beseitigung von Schwachstellen ist die wirtschaftlichste und gleichzeitig akquisitorisch wirkungsvollste Form produktgestalterischer bzw. kundendienstpolitischer Aktivität.[2)]

Bevor eine Veränderung an einem technischen Gut in der Serienfertigung übernommen wird, sollten einige ausgewählte Kundendiensttechniker nach ihrer Meinung über diese Neuerung befragt werden.[3)] Die Praxis meint nicht zu Unrecht, daß diese Kundendiensttechniker "die Nase ständig am Schleifstein" haben und daher - wie schon oben angedeutet - am ehesten ein unverfälschtes Urteil darüber geben können, wie die Kunden und auch die Kundendiensttechniker selbst diese Neuerung aufnehmen werden.

Noch ehe die neuen Modelle in den Verkauf gelangen, werden von den meisten Herstellern technischer Güter zweckmäßigerweise alle im technischen Kundendienst Beschäftigten wie auch die Ver-

---

1) Vgl. zu dieser gesamten Problematik Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 342 ff.; Seitz, F., Kundendienst und Garantieverpflichtungen, a.a.O., S. 291 und S. 297; Frey, A.W., Service Policies, a.a.O., S. 191; Sundhoff, E., Absatzorganisation, a.a.O., S. 32 f.; Krooss, R., Der Technische Kundendienst..., a.a.O., S. 57 ff.; Kraftfahrzeugbetriebliche Probleme von Morgen, o.V., in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 26, S. 1160 f. sowie auch die Beispiele bei Weiss, E.B., Merchandising for Tomorrow, a.a.O.,S. 154 f.

2) Nur am Rande sei darauf hingewiesen, daß das gesamte Reklamations- und Beschwerdewesen in der amerikanischen Literatur stets im Rahmen des kaufmännischen Kundendienstes behandelt wird und auch häufig als Kundendienstleistung bezeichnet wird; vgl. auch Mellerowicz, K., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Band, 10. Auflage Berlin 1959, S. 255.

3) Vgl. Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 196 sowie Kraftfahrzeugbetriebliche Probleme von Morgen, o.V. a.a.O., S. 1160 f.

käufer, denen die Beratung obliegt, in umfassender Weise - zumeist verbunden mit Auffrischungslehrgängen - über alle Besonderheiten, Reparatur- und Wartungsbedingungen sowie über die neu verwendeten Teile informiert.[1] Falls diese Unterweisung unterbleibt, kann durch die mangelnde Vertrautheit der Kundendiensttechniker mit den neuen Modellen mehr akquisitorisches Potential verloren werden als der Modellwechsel im günstigsten Falle überhaupt einbringen konnte.

Anregungen des technischen Kundendienstes an die für die Produktgestaltung zuständigen Forschungs-, Entwicklungs- und Konstruktionsabteilungen, die von den Kunden beanstandeten Konstruktionsmängel zu beseitigen, sind meist auf eine spezielle Produkteigenschaft beschränkt. Darüber hinaus geht allgemein und ohne besonderen Anstoß von Kundenseite ein ständiges Drängen vom technischen Kundendienst aus, die Störanfälligkeit aller technischen Güter und ihre Wartungsbedürftigkeit zu verringern.

Seit einiger Zeit ist - wohl nicht zuletzt durch zeitweilige Engpässe im Bereich des technischen Kundendienstes ausgelöst - gerade auf diesem Gebiet eine deutliche Beschleunigung des technischen Fortschritts zu beobachten. Über das allgemeine Streben nach technischer Vervollkommnung sowie nach größerer Sicherheit und Wirtschaftlichkeit bei der Nutzung technischer Güter hinaus bemühen sich deren Hersteller (nach ihren eigenen Aussagen) verstärkt darum, ihre Erzeugnisse wartungsärmer, weniger störanfällig und zudem noch "narrensicherer" zu bauen.[2]

Mit welchem Eifer und Vorrang man speziell diese Ziele verfolgt hat, zeigt sich daran, daß die Kundendienstbedürftigkeit der meisten technischen Güter bereits heute auf das in Anbetracht

---

1) Vgl. Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S.196 f.

2) Vgl. Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S.342 ff. sowie Seitz, F., Kundendienst und Garantieverpflichtungen, a.a.O., S. 297. Durch diese Entwicklung werden außer den allgemeinen Betriebskosten eines technischen Gutes auch die Kosten für seine kundendienstliche Betreuung gesenkt; vgl. Leitherer, E., Absatzlehre, a.a.O., S. 22.

der zunehmenden Kompliziertheit der technischen Konstruktionen praktisch erreichbare Minimum gesunken ist. Nach der Meinung maßgeblicher Techniker der verschiedensten Branchen ist im Hinblick auf die Wartungsarmut und Funktionssicherheit im Gegensatz zur allgemeinen Weiterentwicklung und Verbesserung technischer Güter kein wesentlicher Fortschritt mehr zu erwarten.[1] Verschiedene Hersteller technischer Güter weisen gerade in jüngster Zeit eindringlich darauf hin, daß über die erreichten Verlängerungen der Wartungs- und Inspektionsintervalle[2] hinaus eine völlige Wartungsfreiheit bei technisch hochkomplizierten Produkten kaum möglich sei.[3] Dabei wird ausdrücklich betont, daß auch eine gleichsam asymptotische Annäherung an dieses "Traumziel" der Produktgestaltung aus Gründen der Herstellkosten, der Betriebssicherheit und der Aufrechterhaltung einer optimalen Ertrags- und Leistungswirtschaftlichkeit gar nicht wünschenswert sein könne.[4]

In ähnlicher Weise wie das Streben nach Wartungsarmut ist auch das in den letzten Jahren immer stärker ausgeprägte Bemühen um "servicefreundliche" Konstruktion auf die Erleichterung der Ar-

---

1) In dieser Ansicht waren sich die befragten amerikanischen und deutschen Vertreter technischer Branchen einig.

2) Vgl. u.a. Wartungsintervalle bei USA-Wagen stark vergrößert, o.V., in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 4, S. 137 sowie Das Schlagwort von der Wartungsfreiheit, o.V. (Anzeige der Volkswagenwerk AG), in: Süddeutsche Zeitung v.17.2.1964,S.22.

3) In besonders gelagerten Fällen, z.B. bei Nachrichtensatelliten oder Unterwasserrelais, im Flugzeug- und Raketenbau hat man dies doch und zwar durch eine Mehrfachbestückung der am stärksten beanspruchten Teile erreicht; vgl. Andreae, Clemens-August, Leben wir in einer Überflußwirtschaft?, in: Der Haushalt-Großgeräte-Markt von Morgen, a.a.O., S. 56.

4) Vgl. v. Heising, Kurt, Welche Rolle spielt das Service-Bewußtmachen in der Absatzpolitik Ihres Unternehmens?, in: Marketing (Beilage zu Der Volkswirt, 16. Jg. 1962, Nr.41), S. 46; Kundendienst großgeschrieben, o.V., in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 25, S. 1110; Das Schlagwort von der Wartungsfreiheit, o.V., (Anzeige der Volkswagenwerk AG),a.a.O., S. 22 sowie vor allem General Electric's Attitude Regarding Service For Its Products, o.V. (Sonderdruck der General Electric Co.), New York 1965, S. 1 f.

beit des technischen Kundendienstes abgestellt.[1] Man versteht darunter die leichte Zugänglichkeit und Austauschbarkeit aller verschleiß- und defektanfälligen Teile.[2] Nach Aussagen der deutschen und amerikanischen Praxis ist auch auf diesem Gebiet produktgestalterischer Aktivität das Optimum im wesentlichen bereits erreicht.[3] Nur der Vollständigkeit halber sei nochmals erwähnt, daß auch die oben ausführlich behandelte Verdrängung der Reparatur im herkömmlichen Sinne durch den bloßen Austausch schadhafter Teile ebenfalls als eine sich immer stärker verbreitende produktgestalterische Maßnahme aufzufassen ist, die auf eine Entlastung des technischen Kundendienstes abzielt.[4]

Trotz aller dieser produktgestalterischen Maßnahmen zur Entlastung des technischen Kundendienstes nimmt aber aus den oben angeführten Gründen die Gesamtnachfrage nach technischen Kundendienstleistungen immer mehr zu. Da aber von den genannten produktgestalterischen Maßnahmen im herkömmlichen Sinne in absehbarer Zeit kein wesentlicher Fortschritt und daher auch keine spürbare Entlastung des technischen Kundendienstes mehr erwartet werden kann und aus den angeführten Gründen der Sicherheit, Wirtschaftlichkeit usw. auch gar nicht erwartet werden sollte, haben die Produktgestalter neue Ideen entwickelt, die in mancher Hinsicht einen Bruch mit dem Überkommenen darstellen.

Wohl aus der Überlegung heraus, daß mit zunehmendem Alter technischer Güter ständig Teile ausfallen und ein technisches Gut nach Überschreiten eines bestimmten, produktindividuell verschiedenen Nutzungsalters (überspitzt ausgedrückt) fast mehr Zeit in der Werkstatt als bei der eigentlichen Nutzung verbringt, hat man in Weiterentwicklung der Gedanken der Wartungsarmut und

---

1) Vgl. Kraftfahrzeugbetriebliche Probleme von Morgen, o.V., a.a.O., S. 1160.

2) Vgl. Seitz, F., Kundendienst und Garantieverpflichtungen, a.a.O., S. 297.

3) Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß der Trend zur Wartungsarmut und "Servicefreundlichkeit" einen Teil des erforderlichen technischen Kundendienstes gewissermaßen in den Produkteigenschaften antizipiert.

4) Zu den Vorteilen des Austauschverfahrens vgl. nochmals Abschnitt 2216.

der "Servicefreundlichkeit" versucht, die Verschleißquanten der einzelnen störanfälligen Teile aufeinander abzustimmen. Diesem Vorgehen können zwei verschiedene Gedankengänge unterstellt werden.

Zum einen ist es unwirtschaftlich, einzelne Teile wesentlich stabiler (und damit teurer) zu bauen, als dies vom Standpunkt der ökonomischen Lebensdauer des Gesamtprodukts, ja sogar von dem der technischen Lebensdauer der anderen Teile her notwendig erscheint. Zum anderen vermeidet die Abstimmung der Verschleißquanten der einzelnen Teile und ihre Zusammenfassung zu einem für das ganze Produkt gemeinsamen "Todesdatum" eine Vielzahl unwirtschaftlicher Reparaturen, die ein in seinen einzelnen Teilen jeweils verschieden stark abgenutztes technisches Gut doch nur für kurze Zeit wieder einsatzfähig machen können, bevor der bald darauf folgende Ausfall eines anderen Teiles eine neue Reparatur erzwingt.[1] Nach einem gewissen Abnutzungsgrad lohnt sich daher eine Reparatur nicht mehr, auch wenn einzelne Teile (unnötigerweise) noch ausgezeichnet erhalten sind.

Diesem demnach nicht nur unter dem Gesichtspunkt des Arbeitsanfalls in den Kundendienstwerkstätten unbefriedigenden Zustand begegnet man produktgestalterisch auf zwei Arten, die beide auf der Planung und Abstimmung von sogenannten 'Todesdaten' beruhen und sich nur graduell unterscheiden.
Wenn nur einige, nicht aber alle Bestandteile eines technischen Gutes in ihrem Abnutzungsverschleiß bei der Konstruktion aufeinander abgestimmt werden können, ist es am wirtschaftlichsten und einfachsten, beim Ausfall des ersten dieser Teile alle anderen gleichzeitig zu ersetzen, da sie infolge der Abstimmung der "Todesdaten" ohnehin nur noch für kurze Zeit funktionieren würden.[2]

---

1) Vgl. - mit Vorbehalt - Wirf Dein Auto weg und kauf' ein neues!?, o.V., in Krafthand, 37. Jg. 1964, Heft 9, S. 433.

2) So ist es beispielsweise billiger und einfacher, beim Ausfall eines Teiles eines Neonröhrensystems auch alle anderen - noch funktionierenden - Neonröhren auszutauschen, als sie jeweils einzeln nach ihrem Ausfall zu ersetzen, geschweige denn zu reparieren; D.T. Richardson (General Electric Co.) am 14./15.4.1966; vgl. auch Gross, H., Neue Ideen in der Wirtschaft, a.a.O., S. 309.

In manchen Fällen ist es sogar möglich, a l l e Teile eines technischen Gutes in ihrer technischen Lebensdauer so exakt aufeinander abzustimmen, daß es nicht nur am bequemsten, sondern auch am wirtschaftlichsten ist, beim Ausfall eines Teiles das ganze technische Gut sogleich durch ein neues zu ersetzen. Die Grundidee dieses Verfahrens stammt aus dem militärischen Bereich: Ein technisches Gut ist so zu konstruieren, daß es während einer bestimmten - allerdings relativ kurzen - Lebensdauer absolut zuverlässig und wartungsfrei funktioniert.[1] Die damit angesprochenen Wirf-weg-Produkte sind gewissermaßen die letzte Konsequenz des Trends zum wartungsarmen und wenig reparaturbedürftigen technischen Gut. Sie sind vielfach sehr eng spezialisiert (z.B. Transistorradios, die nur einen Sender empfangen können) und so billig konstruiert, daß sich eine Reparatur nicht lohnt, weil eine Neuanschaffung des ganzen Produkts nicht viel teurer oder in Einzelfällen sogar billiger ist.[2]

Aus diesem Kriterium der Geringwertigkeit folgt, daß nur wenige technische Güter als Wirf-weg-Produkte konstruiert werden können; neben Uhren sind hier vor allem elektrotechnische Kleingeräte zu nennen.[3] In Anbetracht dieses eng begrenzten Vorkommens von Wirf-weg-Produkten im Bereich technischer Güter und auch der oben angeführten Umstände ist es um so unverständlicher,

---

1) Vgl. Packard, V., Die große Verschwendung, a.a.O., S. 82

2) Vgl. Gnieser, G., Billig - allzu billig, a.a.O., S. 21. In der Praxis beginnt man bei nicht allzu hochwertigen technischen Gütern an der Wirtschaftlichkeit einer Reparatur zu zweifeln, wenn die Reparaturkosten ein Drittel des Neuwertes übersteigen; vgl. auch Eick, J., Ewig Ärger mit Reparaturen, a.a.O., S. 5. Ein Zahlenbeispiel veranschaulicht diese Zusammenhänge: Wenn man bedenkt, daß über 80 % der heute in der Bundesrepublik angebotenen Uhren weniger als DM 100,- kosten, eine Reparatur nebst Reinigung und Einjustierung aber bei gründlicher Arbeitsweise kaum unter DM 40,-- zu realisieren ist, wird verständlich, weshalb man bei uns mit einer ständig zunehmenden Verbreitung von Wirf-weg-Uhren rechnet, wie sie in Amerika schon lange in Mode sind (nach Auskunft von Herrn Hempler, Andreas Huber Uhrenhandelsgesellschaft, am 15.2.1966); vgl. auch Gross, H., Neue Ideen in der Wirtschaft, a.a.O., S. 277.

3) Vgl. Gross, H., Small Business im Großen Markt, a.a.O., S.53; Eick, J., Ewig Ärger mit Reparaturen, a.a.O., S. 5 sowie Gnieser, G., Billig - allzu billig, a.a.O., S. 21.

daß die Abstimmung der Verschleißquanten einzelner oder aller Teile bestimmter technischer Güter verschiedentlich mit dem planmäßigen Einbau von Schwachstellen und bewußt schlechter Konstruktion bei technischen Gütern schlechthin gleichgesetzt und auf das heftigste angegriffen wird.[1)]
Jede derartig "begründete" Kritik bedeutet ein Verlassen des Bodens wissenschaftlicher Gedankenführung und Argumentation: Es geht nicht an, eine Möglichkeit zum Mißbrauch mit dem Mißbrauch selbst gleichzusetzen.[2)]

Auch an der Vorstufe zum Wirf-weg-Produkt, nämlich der relativ leichten Bauweise, die sich heute bei den meisten technischen Gütern immer mehr durchsetzt, sollte nicht so vorbehaltslos Kritik geübt werden, wie dies verschiedentlich geschieht, da der geringeren Haltbarkeit der nicht mehr so massiv wie früher gebauten technischen Güter eine Reihe beachtlicher Vorteile gegenübersteht.[3)]

Zum einen ist die leichtere Bauweise die Voraussetzung nicht nur für niedrigere Herstellkosten und handlichere Produkte, sondern auch für die Anwendung des zeit- und kostensparenden Austauschverfahrens bei Reparaturen.[4)] Die Abstimmung der Le-

---

1) Vgl. vor allem Packard, V., Die große Verschwendung, a.a.O., S. 71 ff. und S. 83. Nach Aussagen amerikanischer Absatzwirtschaftler hat Packard in mehreren Vorträgen die "Planung von Todesdaten" technischer Güter sogar als Ausdruck der Ohnmacht der manipulierten Verbraucher und als Erscheinung kultureller Dekadenz bezeichnet.

2) Der gleiche Grundsatz zieht sich übrigens auch wie ein roter Faden durch das deutsche Wettbewerbsrecht; vgl. die Ausführungen und das Beispiel bei Ottel, Fritz, Zwei Jahre deutsche Kartellpolitik, Frankfurt/M. 1960, S. 43; vgl. außerdem auch die Analogie zu den Ausführungen über Direktverkaufsmethoden, die ebenfalls nicht per se unseriös sind, sondern nur durch einige unseriöse Unternehmungen in Mißkredit gebracht wurden, bei Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 251.

3) Vgl. auch die Analogie zur Ablehnung derartig global abwertender Urteile bei Lazo, H. und Corbin, A., Management in Marketing, a.a.O., S. 213.

4) Man denke z.B. an die Teile, die früher verschweißt wurden, heute aber nur mehr eingerastet oder allenfalls verschraubt werden.

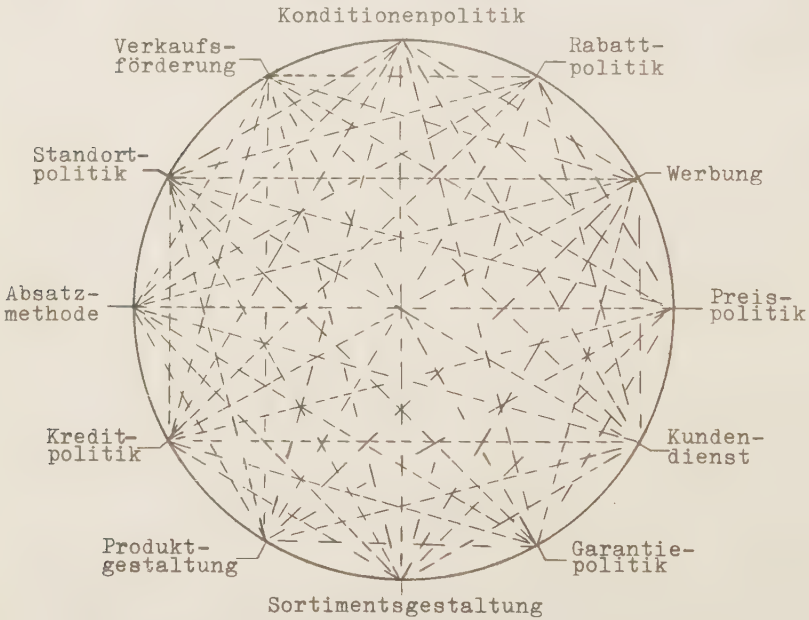
bensdauer der einzelnen Teile eines technischen Gutes und die Begrenzung seiner Gesamtlebensdauer vermeiden darüber hinaus, wie bereits oben dargestellt, eine Vielzahl von unwirtschaftlichen Reparaturen, die ein technisches Gut nach einem bestimmten, produktindividuell verschiedenen Nutzungsalter ohnehin nur wieder für kurze Zeit funktionsfähig machen können. Neben diesen Vorteilen im Hinblick auf die kundendienstliche Betreuung technischer Güter trägt die leichtere Bauweise auch einem grundlegenden Wandel im Qualitätsdenken der meisten Verbraucher Rechnung. Man will heute bei vielen technischen Gütern nicht mehr mit einer bestimmten Kaufentscheidung lebenslänglich festgelegt sein, sondern lieber die Möglichkeit haben, im Abstand von mehreren Jahren ein jeweils verbessertes technisches Gut der gleichen Art für einen nicht allzu hohen Preis erwerben zu können.[1)]

---

1))Vgl. zu dieser gesamten Problematik die Ausführungen und Beispiele bei Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 78 f., S. 81 ff., S. 85 und S. 340; Packard, V., Die große Verschwendung, a.a.O., S. 58 ff.; Leitherer, E., Absatzlehre, a.a.O., S. 23; Gross, H., Neue Wege der Marktentdeckung, in: Neue Wege der Verbraucherpolitik, a.a.O., S. 30 f. sowie denselben, Small Business im Großen Markt, a.a.O., S. 53.

329 Zusammenfassung und Systematisierung

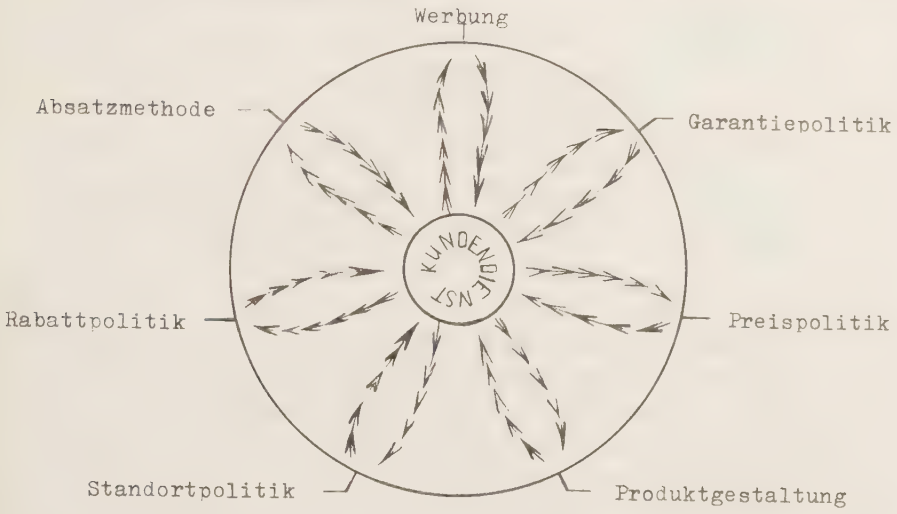
Die vorstehenden Ausführungen über die Interdependenzen zwischen dem Kundendienst und anderen absatzpolitischen Instrumenten lassen sich unter Zugrundelegung verschiedener Abstraktionsgrade in Schaubildern auf mehrfache Weise systematisiert zusammenfassen und gleichzeitig veranschaulichen.
So kann man die Interdependenzen zwischen den einzelnen Instrumenten einer absatzpolitischen Kombination unter vollständiger Loslösung vom konkreten Betrachtungsfall z.B. folgendermaßen als netzartige Verflechtung versinnbildlichen:



(Die Verbindungslinien symbolisieren dabei die Gesamtheit der Einflüsse, die von einem absatzpolitischen Instrument auf den Einsatz und die akquisitorische Wirkung anderer Instrumente der gleichen Kombination ausstrahlen bzw. empfangen werden.)

Richtet sich die Betrachtung vornehmlich oder ausschließlich auf ein bestimmtes Instrument, wie z.B. in dieser Untersuchung auf den Kundendienst, so kann man die Interdependenzen zwischen diesem und den jeweils anderen absatzpolitischen Instrumen-

ten[1] in genereller Abstraktion beispielsweise in der folgenden Art veranschaulichen:



Die Gegenläufigkeit der beiden Pfeile, die die Gesamtheit aller Interdependenzen zwischen dem im Mittelpunkt dieser Betrachtung stehenden Kundendienst mit jeweils einem anderen absatzpolitischen Instrument symbolisieren, soll veranschaulichen, daß nicht nur vom Kundendienst Einflüsse auf den Einsatz dieses jeweiligen anderen absatzpolitischen Instrumentes ausgehen, sondern daß auch von diesem wiederum der Einsatz des absatzpolitischen Instrumentes Kundendienst - kasuistisch mehr oder minder stark - beeinflußt wird.[2] Diese Gegenläufigkeit versinnbildlicht also letztlich die innerhalb der Gesamtheit aller Interdependenzen zwischen Kundendienst und anderen absatzpolitischen Instrumenten mögliche Unterscheidung zwischen dem Typ der k u n d e n d i e n s t b e s t i m m t e n (vom Kundendienst ausgehenden und den Einsatz anderer absatzpolitischer Instrumente determinierenden) und dem der k u n d e n d i e n s t b e s t i m m e n d e n (von anderen Instrumenten

---

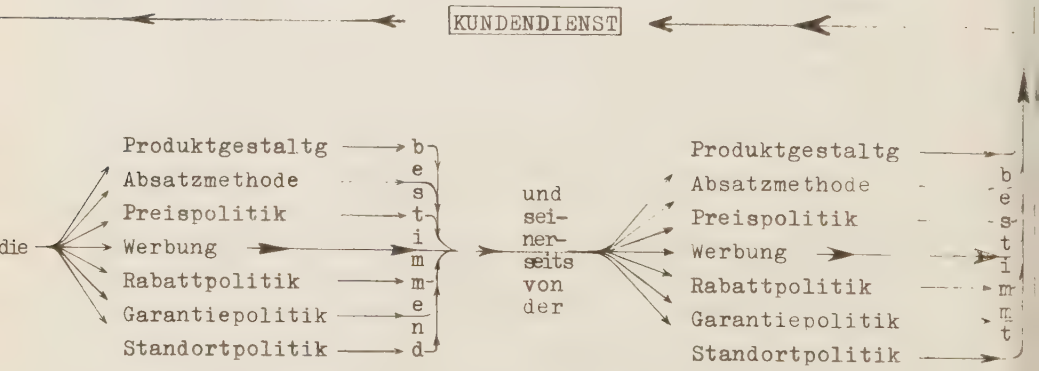
1) Zur Vereinfachung der Darstellung sei im folgenden von den in diesem Zusammenhang weniger bedeutsamen Interdependenzen zwischen den anderen absatzpolitischen Instrumenten u n t e r e i n a n d e r abgesehen.

2) Am sinnfälligsten läßt sich diese ständige wechselseitige Beeinflussung mit dem der Steuer- und Regeltechnik entlehnten Terminus "Rückkopplung" kennzeichnen.

ausgehenden und auf den Einsatz des Kundendienstes einwirkenden) Einflüsse.
In umgekehrter Betrachtung kann der Einsatz des Kundendienstes (wie überhaupt eines jeden absatzpolitischen Instrumentes) im Hinblick auf jeweils ein bestimmtes anderes Instrument der gleichen absatzpolitischen Kombination verstanden werden als

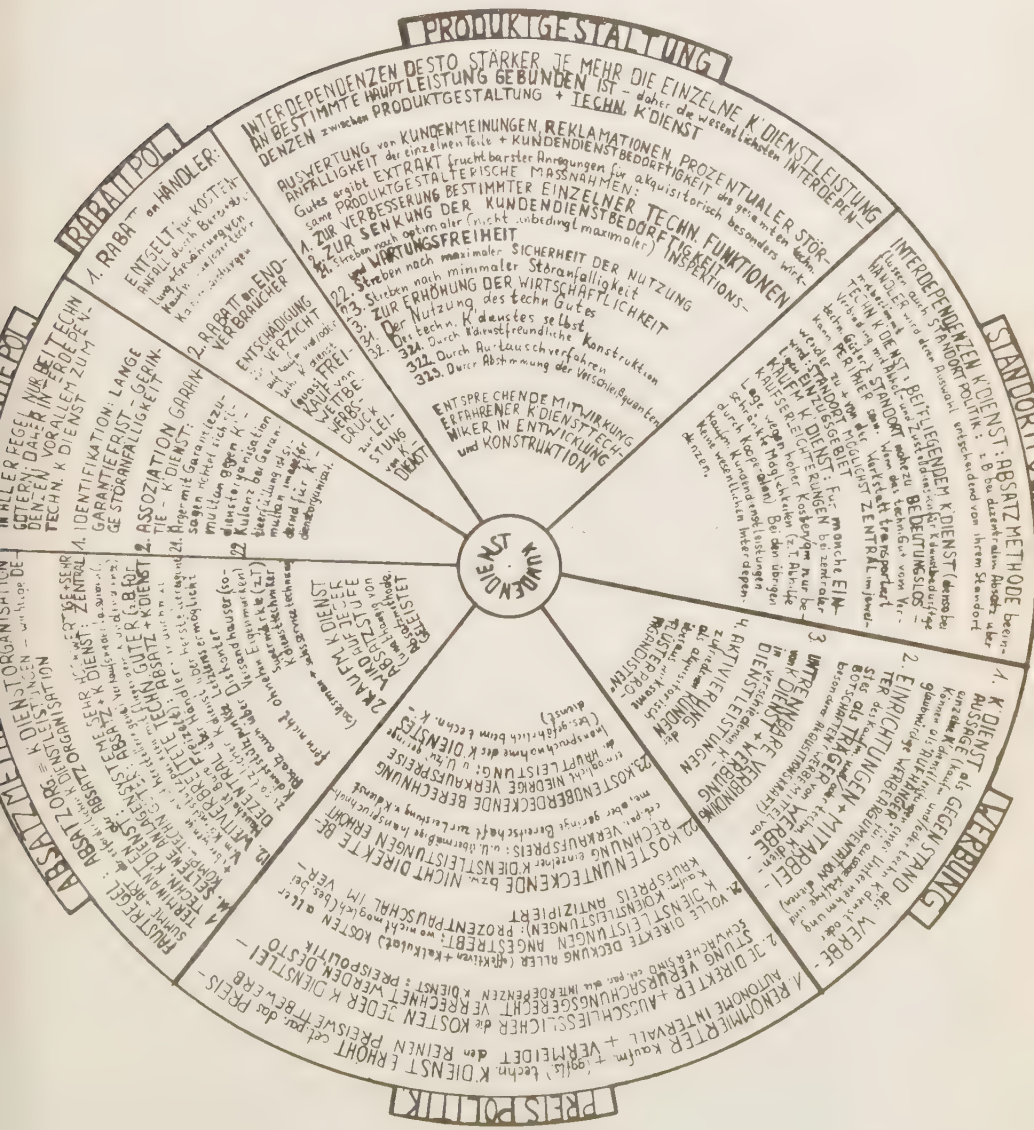
a) vom Einsatz dieses anderen Instrumentes bestimmt und
b) den Einsatz dieses Instrumentes bestimmend

Wenn man daher von den (vor allem aus der Verschiedenartigkeit der jeweils abzusetzenden Hauptleistung und der jeweiligen Konstellation absatzwirtschaftlicher Gegebenheiten resultierenden) Unterschieden in der kasuistischen Stellung und Bedeutung des Kundendienstes innerhalb der verschiedensten absatzpolitischen Kombination abstrahiert, so lassen sich die in den vorstehenden Abschnitten behandelten Interdependenzen zwischen dem Kundendienst und anderen absatzpolitischen Instrumenten dahingehend generalisieren, daß die kundendienstliche Aktivität einer Unternehmung im einzelnen folgendermaßen systematisiert darzustellen ist:



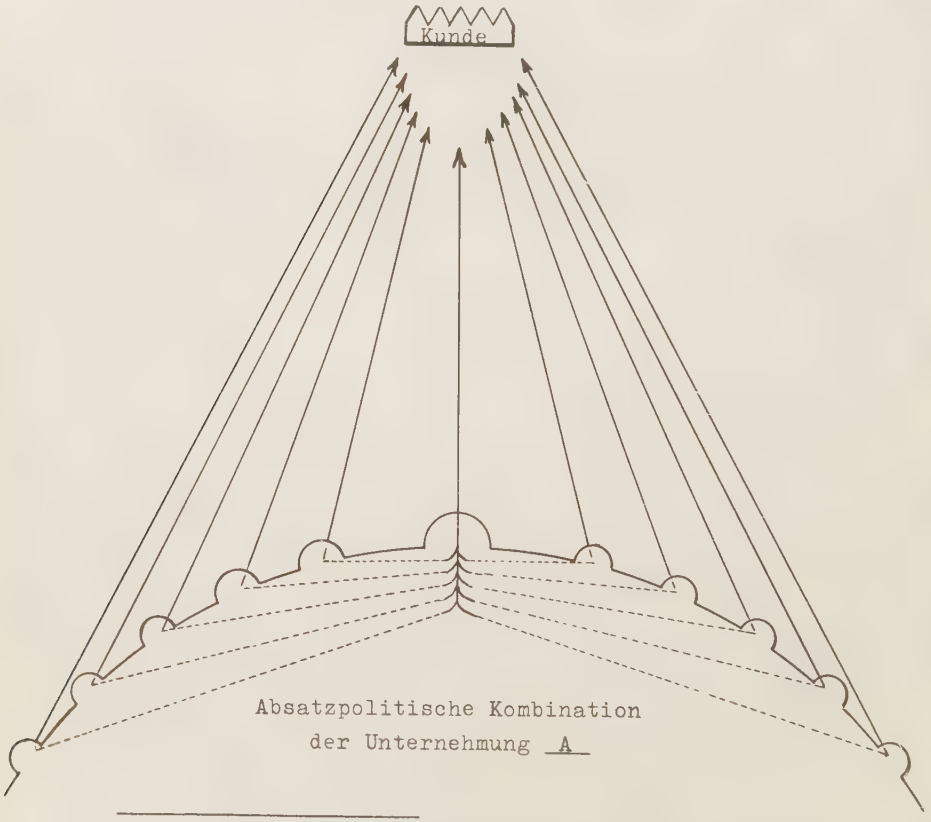
Ausgehend von diesem Schema läßt sich die Darstellung vergegenständlichen, wenn man die wesentlichsten der in den vorstehenden Abschnitten behandelten speziellen Interdependenzen zwischen dem Kundendienst und anderen absatzpolitischen Instrumen-

ten in den entsprechenden Sektoren des folgenden Schaubildes stichwortartig konkretisiert:



Zur Abrundung der Darstellung wird abschließend noch (wiederum

in genereller Abstraktion, d.h. also unter Verzicht auf alle im vorigen Schaubild erfolgte Konkretisierung der Interdependenzen zwischen dem Kundendienst und anderen absatzpolitischen Instrumenten) der präsumtive Kunde als Adressat aller absatzpolitischen Bemühungen der Unternehmung A (die entsprechenden Appelle der konkurrierenden Unternehmungen B, C ... N wurden aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht eingezeichnet) in das Schaubild[1] einbezogen:



1) Da wiederum der Kundendienst im Mittelpunkt der Betrachtung steht, können auch hier die Beziehungen der anderen absatzpolitischen Instrumente untereinander vernachlässigt werden.
In gleicher Weise braucht hier nicht auf die Vielzahl von Faktoren eingegangen zu werden, die die (absolute) Stärke und (relative) Gewichtung einzelner Instrumente innerhalb absatzpolitischer Kombinationen determinieren.

33 Die akquisitorische Bedeutung des Kundendienstes

Die Akquisitionskräfte, die durch den Einsatz des absatzpolitischen Instrumentes "Kundendienst" ausgelöst werden können, hängen in ihrer Stärke und ihrem Einflußbereich von der Art und dem Verwendungszweck der zugehörigen Hauptleistung, von der Bedeutung der jeweiligen Kaufentscheidung sowie von der Persönlichkeit des einzelnen Kaufinteressenten und der Mentalität der angesprochenen Kundengruppe(n)[1] ab.

Aufgrund dieser mehrseitigen Abhängigkeit muß die Ermittlung von in absoluten Zahlen ausgedrückten Meßwerten für die Akquisitionskraft einzelner Kundendienstleistungen speziellen, eng auf bestimmte Leistungen, Verwendungszwecke und Kundengruppen begrenzten Untersuchungen vorbehalten bleiben. Daher wird nachfolgend lediglich versucht, einige allgemeingültige Zusammenhänge abzuleiten, die im jeweiligen Einzelfall bei der Feststellung der akquisitorischen Bedeutung bestimmter Kundendienstleistungen als Orientierungsmaßstäbe dienen können.

Akquisitorisches Potential kann dauerhaft und in nennenswerter Stärke nur über die ständig erneute Erzeugung von Zufriedenheit bei den Kunden gewonnen und erhalten werden.[2] Dabei darf jedoch die "Zufriedenheit der Kunden" (in diesem Zusammenhang mit der kundendienstlichen Betreuung) nicht als verschwommener Sammelbegriff aufgefaßt werden, wie dies in der absatzwirtschaftlichen Literatur[3] und mehr noch in der Praxis häufig geschieht.

---

1) Vgl. hierzu die Begründung der Warnung, von d e m Verbraucher zu sprechen, bei Nieschlag, R., Verbraucher und Handel, in: Neue Wege der Verbraucherpolitik, Heft 4 der Schriften der Verbraucherverbände, Bonn 1958, S. 11.

2) Ähnlich auch Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 48 und S. 52.

3) Vgl. z.B. denselben, ebenda, S. 52; Schade, H.C. Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 337 f.; Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 141 sowie oben den Abschnitt 2222.

Zum einen gilt es dabei zu klären, welche graduellen Stufungen der Zufriedenheit zu unterscheiden sind. Zum anderen müssen die einzelnen qualitativen Elemente kundendienstlicher Betreuung, die zur Erzeugung von Zufriedenheit oder Unzufriedenheit beitragen, aufgegliedert und jeweils gesondert auf ihre Akquisitionskraft untersucht werden.

Im wesentlichen lassen sich vier Stufen der Zufriedenheit der einzelnen Kunden und Kaufinteressenten mit der Betreuung durch den technischen und/oder kaufmännischen Kundendienst einer bestimmten Unternehmung[1] unterscheiden.[2]

Je nach den Ansprüchen der Kunden und nach der Qualität der kundendienstlichen Betreuung bilden sich:

1) Dynamische, aktive Zufriedenheit und Anerkennung: Hierunter ist die uneingeschränkte und sich überaus positiv auf das akquisitorische Potential einer Unternehmung[3] auswirkende Zufriedenheit eines Kunden mit der kundendienstlichen Betreuung zu verstehen. Der Kunde wird nicht nur im Falle zukünftiger Kaufentscheidungen die betreffende Unternehmung[4]

---

1) Dabei ist allerdings zu bedenken, daß beispielsweise die Zufriedenheit mit dem technischen Kundendienst eines Händlers in aller Regel auch auf das akquisitorische Potential des Herstellers zurückwirkt; vgl. hierzu oben Abschnitt 2231 und die dort angegebene Literatur.

2) Die hierin verwendete Unterteilung und auch die Kennzeichnung der einzelnen Zufriedenheitsgrade wurden von Eugene A. Anthony übernommen, der diese Einteilung einer grundlegenden Untersuchung der Zufriedenheit der Kunden mit der Betreuung durch den technischen Kundendienst zugrundelegte. Diese Untersuchung wurde von der General Electric Co. zu Beginn der sechziger Jahre auf sehr breiter Basis durchgeführt und erstreckte sich auf alle im Haushalt verwendeten elektrotechnischen Güter; vgl. Anthony, Eugene A., Evaluating Customer Satisfaction With the Quality of Appliance Service, Sonderdruck der General Electric Company, New York o.J., S. 3 f. Die oben angeführte Gradeinteilung der Zufriedenheit kann natürlich analog auf die Zufriedenheit mit den kaufmännischen Kundendienstleistungen angewendet werden. Auch eine Übertragung dieser Einteilung auf die Wirkungen anderer absatzpolitischer Instrumente ist denkbar.

3) Vgl. oben Fußnote 1 auf dieser Seite.

4) Vgl. oben Fußnote 1 auf dieser Seite.

stark bevorzugen, sondern auch seine Anerkennung voller Überzeugung an Kollegen, Bekannte etc. weitergeben.[1)]

2) Passive Zufriedenheit: Hierunter ist eine "normale" Zufriedenheit mit einer "normalen" Kundendienstleistung zu verstehen. Die Erwartungen des Kunden in Bezug auf die kundendienstliche Betreuung sind in etwa erfüllt worden. Er wird die betreffende Unternehmung bei zukünftigen Kaufentscheidungen bevorzugen, kaum aber "lauthals" preisen.

3) Passive Unzufriedenheit: Hierunter ist eine nicht allzu starke Unzufriedenheit zu verstehen, die den Kunden zwar nicht zu Mißfallenskundgebungen, wohl aber bei zukünftigen Kaufentscheidungen zu einer gewissen voreingenommenen Zurückhaltung gegenüber dieser Unternehmung veranlassen wird.

4) Aktive Unzufriedenheit und Kritik: Hierunter ist eine starke Unzufriedenheit zu verstehen, die sich unaufgefordert bei jeder Gelegenheit Luft macht. Kunden dieser Klasse hegen eine starke Abneigung gegen die Unternehmung und werden diese bei zukünftigen Kaufentscheidungen nicht berücksichtigen.[2)]

Die Zuordnung eines Kunden (und auch die des Durchschnitts aller Kunden) zu einem dieser vier Zufriedenheitsgrade wird außer durch die Qualität der kundendienstlichen Betreuung von einer Vielzahl anderer, wechselseitig voneinander abhängiger Faktoren bestimmt, deren wichtigste nachfolgend kurz skizziert werden sollen.

Zum einen hängt diese Zuordnung von den Ansprüchen ab, die ein Angehöriger der sozialen Schicht des Kunden bei einem Kauf von

---

1) In der Terminologie van Baarles würde man mit diesem Zufriedenheitsgrad sowohl eine vertikale (Mehrabsatz an bereits gewonnene Kunden) als auch eine horizontale (Mehrabsatz an neue Kunden) Absatzausweitung bewirken; vgl. Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 48 f.

2) Dieser Zufriedenheitsgrad wird sich also ceteris paribus in sowohl vertikaler als auch horizontaler Absatzschrumpfung auswirken.

vergleichbarer subjektiver Bedeutung in einem gleichartigen Geschäft[1] an die Qualität der Betreuung durch kaufmännischen und technischen Kundendienst bei verständiger Betrachtung berechtigterweise stellen könnte und würde.[2]

Zum anderen hängt diese Zuordnung ab von der individuell verschieden stark ausgeprägten Fähigkeit und Bereitschaft, die aus absatzpolitischen und in diesem Zusammenhang speziell aus kundendienstlichen Maßnahmen und Einrichtungen einer Unternehmung herrührenden Eindrücke und Impulse aufzunehmen, zu gewichten, im Gedächtnis zu speichern und bei Bedarf in einem Entscheidungsprozeß zu verwerten. Hierbei ist auch die individuell unterschiedliche Intensität des Gefühls, der Bindungsfähigkeit und Einsatzbereitschaft sowie der Beeinflußbarkeit zu berücksichtigen.

Während die Gültigkeit der bisherigen Ausführungen nicht auf eine bestimmte Gruppe von Leistungen beschränkt ist, wird speziell bei technischen Gütern die Zuordnung eines jeden Kunden zu einem Grad der Zufriedenheit mit der Betreuung durch den technischen Kundendienst auch noch von Umständen bestimmt, die in der Natur des jeweiligen technischen Gutes, in seinem Verwendungszweck und in seiner Nutzungsweise begründet liegen.[3] Darauf ist noch in anderem Zusammenhang ausführlich einzugehen; deshalb möge hier dieser Hinweis genügen.

Ebenso wie über die vorstehend behandelten Zusammenhänge finden sich in der absatzwirtschaftlichen Literatur kaum Angaben darüber, welche speziellen Qualitätsmerkmale der technische

---

1) Hier sei hingewiesen auf die Besonderheiten in der kundendienstlichen Betreuung in einem Discountgeschäft, bei einem "normalen" Einzelhändler und in einem ausgesprochenen Luxusgeschäft in zentraler Lage, in einem Selbstbedienungsladen, in einem "Tante-Emma-Laden" in peripherer Lage, in einem Großbetrieb des Facheinzelhandels oder in werkseigenen Vertretungen eines Herstellers.

2) Vgl. hierzu die ausführliche Behandlung dieser Zusammenhänge bei Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 72 ff. sowie bei Krooss, R., Der Technische Kundendienst ..., a.a.O., S. 60 ff.

3) Vgl. denselben, ebenda, S. 60 ff.

und kaufmännische Kundendienst einer Unternehmung aufweisen muß, um optimal zur Vergrößerung von deren akquisitorischem Potential beizutragen.[1] Daher wird nachfolgend untersucht, worauf es eigentlich bei der kundendienstlichen Betreuung ankommt und was im einzelnen zur Bildung von Präferenzen führen kann.

Alle technischen Kundendienstleistungen zielen unmittelbar darauf ab, technische Güter im Interesse ihrer Verwender möglichst wirtschaftlich und sicher funktionsfähig zu machen und zu erhalten. Diese einheitliche direkte Zielsetzung und auch die Tatsache, daß allen technischen Gütern bestimmte Eigenschaften (Hochwertigkeit, Langlebigkeit und technische Kompliziertheit) gemeinsam sind, ermöglichen es, die Qualität technischer Kundendienstleistungen relativ leicht in ihre einzelnen akquisitorischen Merkmale aufzugliedern und sie in monetären oder physikalischen Maßeinheiten zu quantifizieren.

Es läßt sich allgemein feststellen, daß die Verwender technischer Güter besonderen Wert auf Schnelligkeit, Zuverlässigkeit, Gründlichkeit und Preiswürdigkeit des technischen Kundendienstes sowie - z.T. bedingt durch diese Erfordernisse - auf hinreichende technische Ausrüstung, fachliche Qualifikation und Zuvorkommenheit des ausführenden Kundendiensttechnikers legen. Selbst eine so allgemeine Aussage bedarf jedoch einschränkender Ergänzungen.

Aus der Persönlichkeitsstruktur des Verwenders ebenso wie aus den Konstruktionsmerkmalen eines technischen Gutes, seinem Verwendungszweck, seiner Nutzungsweise, seinem Anschaffungswert und aus dem Ausmaß, in dem der Verwender von einem ungestörten Betrieb dieses technischen Gutes abhängig ist, ergeben sich eine jeweils unterschiedliche Gesamtbewertung der angeführten Eigenschaften technischer Kundendienstleistungen und innerhalb dieser Gesamtbewertung wiederum eine individuelle Gewichtung.

---

1) Auch in der absatzwirtschaftlichen Praxis scheinen hierüber nur verschwommene, mehr auf intuitiver Schätzung denn auf exakter Analyse begründete Vorstellungen zu bestehen.

Die nachfolgende Behandlung der akquisitorischen Merkmale des technischen Kundendienstes wird diese Zusammenhänge veranschaulichen.

Schnelligkeit des technischen Kundendienstes

Die Nachfrage nach technischen Kundendienstleistungen tritt in verschiedener Dringlichkeit auf. Daher wirkt sich auch die Schnelligkeit, mit welcher der technische Kundendienst allen Anforderungen nachkommt, verschieden stark auf das akquisitorische Potential einer Unternehmung aus: Je dringlicher die Nachfrage nach technischen Kundendienstleistungen ist, desto mehr akquisitorisches Potential läßt sich durch besondere Schnelligkeit gewinnen.[1)]

Dabei ist die Schnelligkeit des technischen Kundendienstes nicht als eine absolute Größe zu verstehen, die allein durch die Messung von Zeiteinheiten eindeutig erfaßt und bewertet werden kann. Eine solche Zeitmessung gewinnt erst Bedeutung und Aussagekraft bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Art des jeweiligen kundendienstbedürftigen technischen Gutes und aller Umstände des Einzelfalles: Was in einem Fall als überaus schnell gilt, kann in einem anderen Fall zu langsam sein.

Es ist daher sicherlich kein Zufall, daß in bestimmten Branchen vornehmlich produktiv genutzter technischer Güter[2)] der technische Kundendienst nahezu einhellig als d e r ausschlaggebende Faktor bei der Kaufentscheidung bezeichnet wird und daß sich die befragten Absatzwirtschaftler dieser Branchen dabei ausdrücklich auf das Kriterium der Schnelligkeit

---

1) Während in manchen Fällen die Schnelligkeit und ständige Dienstbereitschaft einer technischen Kundendienstorganisation nur der Bequemlichkeit der Kunden dient (man denke z.B. an die Installation oder Reparatur von Fernsehgeräten oder Kühlschränken), kann der Schnelligkeit, mit der technische Kundendienstleistungen erbracht werden, in anderen Fällen (beispielsweise bei Reparaturen an einem Glied einer Maschinenstraße oder an medizinischen Geräten) ungleich größere Bedeutung zukommen; vgl. auch Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 341.

2) Hier sind beispielsweise Maschinen, Büromaschinen, Präzisionsgeräte der Meß-, Regel- und Steuertechnik und Aufzüge zu nennen.

des technischen Kundendienstes und - damit eng verbunden - auf die Dichte des Kundendienstnetzes beziehen. Ebensowenig kann es Zufall sein, daß in solchen Branchen die Hersteller den technischen Kundendienst vorwiegend - im Maschinenbau sogar ausschließlich - selbst leisten, um (nach Aussagen der Praxis) solchermaßen das Risiko auszuschalten, daß durch die Langsamkeit eines Händlers akquisitorisches Potential für den Hersteller verloren geht.[1)]
Auch die starke Betonung der Schnelligkeit des technischen Kundendienstes in der Werbung sowie der ständig zunehmende Einbau von Funksprechgeräten in Kundendienstfahrzeuge zeigen deutlich, welch überragende Bedeutung der Schnelligkeit des technischen Kundendienstes in den meisten Branchen produktiv genutzter technischer Güter beigemessen wird.

Bei anderen - vornehmlich konsumtiv genutzten - technischen Gütern kommt der Schnelligkeit des technischen Kundendienstes nicht die gleiche überragende Bedeutung zu; die Schnelligkeit gilt in solchen Fällen vielmehr lediglich als eines von mehreren Kriterien, die insgesamt die akquisitorische Bedeutung des technischen Kundendienstes bestimmen. Umfassende wissenschaftliche Untersuchungen über diesen Problemkreis haben in Amerika z.T. zu überraschenden Ergebnissen geführt.[2)]
Nur etwa 30 % aller Nachfrager nach technischen Kundendienstleistungen (in der Hauptsache Reparaturen) bezeichnen ihren

---

1) Natürlich kann ein Händler auch durch Unfreundlichkeit, schlecht geschultes Personal, überhöhte Preise und andere Unzulänglichkeiten die Verwender technischer Güter verärgern, was sich immer auf das akquisitorische Potential des Herstellers auswirkt. Es wird sich daher kaum eindeutig feststellen lassen, inwieweit das Risiko von unkontrollierbaren Verzögerungen bei der Erbringung technischer Kundendienstleistungen durch den Händler bei der Entscheidung des Herstellers, den technischen Kundendienst nicht (oder nicht ausschließlich) an eine Händlerorganisation zu delegieren, den Ausschlag gibt; vgl. auch oben die Abschnitte 2231 und 323.

2) Eine Zusammenfassung und kritische Würdigung dieser Ergebnisse findet sich bei Anthony, E.A., Evaluating Customer Satisfaction With the Quality of Appliance Service, a.a.O., S. 3 ff.; vgl. auch Davies, A.I., Service When The Customer Wants It (Hrsg.: Sears, Roebuck & Co.), Chicago 1966, S. 5 ff.

Fall selbst als "brandeilig". Diese Nachfrager sind bereits bei geringfügigen Verzögerungen (Erledigung nicht innerhalb von 6 Stunden nach Anforderung) in die Kategorien "Passive Unzufriedenheit" oder "Aktive Unzufriedenheit und Kritik" einzuordnen.
Eine zweite Gruppe von Nachfragern nach technischen Kundendienstleistungen (rund 50 % der Grundgesamtheit) ist zwar an einer prompten Erledigung ihrer Anforderung interessiert, zeigt aber Verständnis für normale Verzögerungen. Bei den Nachfragern dieser Gruppe treten passive oder aktive Unzufriedenheit erst auf, wenn ihre Nachfrage nach technischen Kundendienstleistungen nicht innerhalb von 2 bzw. 4 Tagen befriedigt wird.
Eine dritte Gruppe von Nachfragern nach technischen Kundendienstleistungen (etwa 20 % der Grundgesamtheit) drängt noch weniger auf sofortige Erledigung. "Passive Unzufriedenheit" bzw. "Aktive Unzufriedenheit und Kritik" setzen bei diesen Nachfragern erst nach Verzögerungen von mehr als 3 bzw. 5 Tagen ein.

Nachuntersuchungen aus der jüngsten Vergangenheit haben gezeigt, daß das Interesse an sofortiger Erledigung in allen drei Gruppen von Nachfragern abnimmt, so daß sich also die für bestimmte Zufriedenheitsgrade angegebenen Wartezeiten allgemein verlängern.[1] Mehr als die Hälfte aller amerikanischen Verwender konsumtiv genutzter technischer Güter fühlt sich in Bezug auf die Schnelligkeit des technischen Kundendienstes am besten zufriedengestellt, wenn die anstehenden Arbeiten an einem der beiden auf die Anforderung folgenden Tage erledigt werden. Dadurch kann der Besuch des Kundendiensttechnikers eingeplant werden, ohne daß man deshalb den Zeitplan für den laufenden Tag (Verabredungen usw.) abändern muß.

In Deutschland existieren bisher noch keine Untersuchungen über die akquisitorische Bedeutung der Schnelligkeit, mit wel-

---

1) Nach Meinung von Mr. Richardson (General Electric Co.; am 14./15. 4. 1966) und Mr. Stewart (Sears, Roebuck & Co.; am 4. 4. 1966) dürfte dies nicht zuletzt auch auf die zunehmende Zahl von Zweitgeräten zurückzuführen sein.

cher die Nachfrage nach technischen Kundendienstleistungen befriedigt wird. Nach Meinung der befragten Absatzwirtschaftler der Praxis dürften jedoch die in den amerikanischen Untersuchungen ermittelten Zusammenhänge im wesentlichen auch für deutsche Verhältnisse gelten. Allerdings wird man berücksichtigen müssen, daß die meisten Nachfrager nach technischen Kundendienstleistungen in Deutschland infolge des teilweise auch heute noch spürbaren Mangels an qualifizierten Kundendiensttechnikern gewissermaßen von einem im Vergleich mit amerikanischen Verhältnissen niedrigeren Anspruchsniveau ausgehen, d.h., daß bei jeweils gleichem Zufriedenheitsgrad im allgemeinen längere Wartezeiten als oben angegeben gelten dürften.

Abschließend ist noch zu klären, welches relative Gewicht der Schnelligkeit innerhalb der Gesamtheit aller Qualitätsmerkmale technischen Kundendienstes zukommt. Die angeführten amerikanischen Untersuchungen haben dafür einen Prozentwert von etwa 45 ermittelt.[1] Das bedeutet, daß sich mit einer den Vorstellungen der Kunden entsprechenden Schnelligkeit des technischen Kundendienstes nahezu ebensoviel akquisitorisches Potential erwerben läßt wie mit allen übrigen Qualitätsmerkmalen (Preiswürdigkeit, Gründlichkeit der Arbeitsweise, fachliche Qualifikation und Höflichkeit der Kundendiensttechniker sowie Zuverlässigkeit in der Einhaltung von Terminversprechen) insgesamt.[2]

Preiswürdigkeit des technischen Kundendienstes

Ebenso wie nicht alle Kunden gleiches Gewicht auf die Schnelligkeit des technischen Kundendienstes legen bzw. ein und dieselbe Zeitspanne zwischen der Anforderung des technischen Kundendienstes und dem Vollzug der Leistung verschiedenen Kunden

---

1) Auf die ungleich stärkere und ständig zunehmende akquisitorische Bedeutung der Schnelligkeit des technischen Kundendienstes im Bereich produktiv genutzter Güter wurde oben bereits hingewiesen; vgl. auch Levitt, Th., Innovation in Marketing, a.a.O., S. 141 und S. 143.

2) Vgl. Anthony, E.A., Evaluating Customer Satisfaction With the Quality of Appliance Service, a.a.O., S. 5 ff.

je nach den Umständen unterschiedlich lang erscheinen kann und sich die Schnelligkeit daher auch verschieden stark auf das akquisitorische Potential auswirkt, legen die Kunden durchaus nicht in einheitlichem Maße auf die Preiswürdigkeit des technischen Kundendienstes Wert. Außerdem werden verschiedene Kunden ein und denselben Preis einer bestimmten Kundendienstleistung unterschiedlich bewerten. Man kann in vielen Fällen geradezu von einem reziproken Gewichtungsverhältnis zwischen der Schnelligkeit und der Preiswürdigkeit technischer Kundendienstleistungen sprechen. Je dringlicher man auf die Nutzung eines kundendienstbedürftigen technischen Gutes angewiesen ist, je mehr also die Schnelligkeit als die wesentlichste Eigenschaft des technischen Kundendienstes angesehen wird, desto weniger akquisitorische Bedeutung kommt ceteris paribus dessen Preiswürdigkeit zu, desto höhere Preise nimmt man also für eine bestimmte Kundendienstleistung im jeweiligen Bereich der einzelnen Zufriedenheitsgrade in Kauf.

Allgemein läßt sich feststellen, daß bei Hochkonjunktur die Preiswürdigkeit aller wirtschaftlichen Leistungen und damit auch der Kundendienstleistungen in ihrer Bedeutung etwas zurückgeht gegenüber den anderen Qualitätsmerkmalen ebenderselben Leistungen. Bei rezessiver Wirtschaftsentwicklung können dagegen die anderen Qualitätsmerkmale mit größerer Berechtigung als selbstverständlich vorausgesetzt werden, so daß die akquisitorische Bedeutung der Preiswürdigkeit allgemein und auch bei den technischen Kundendienstleistungen in der Rezession höher als in der Hochkonjunktur zu veranschlagen ist.[1)]

Gründlichkeit der Arbeitsweise und fachliche Qualifikation der Kundendiensttechniker

In wesentlich einheitlicherem Ausmaß als auf die Schnelligkeit und Preiswürdigkeit des technischen Kundendienstes legen die Verwender technischer Güter auf die Gründlichkeit Wert, mit welcher die jeweiligen Arbeiten durchgeführt werden. Das läßt sich damit erklären, daß den unangenehmen und kostspieligen

---

1) Ähnlich Eick, J., Ewig Ärger mit Reparaturen, a.a.O., S. 5.

Folgen oberflächlicher Arbeit des technischen Kundendienstes, nämlich dem (erneuten) vorzeitigen Ausfall der unzulänglich installierten, gewarteten oder reparierten technischen Güter, beispielsweise im kleinen Reich der Hausfrau in etwa die gleiche relative Bedeutung zukommt wie im Rahmen des gesamten Arbeitsprozesses z.B. eines Betriebes.[1)]

In allen derartigen Fällen wird die oberflächliche Arbeitsweise des technischen Kundendienstes, die auf die Dauer nicht verborgen bleiben kann, zum Verlust von akquisitorischem Potential führen.[2)] Dieser Verlust ist naturgemäß um so größer, je mehr man auf die Nutzung des infolge unzulänglicher Betreuung ausgefallenen technischen Gutes angewiesen ist und je mehr Unbequemlichkeiten und zusätzliche Kosten (ganz zu schweigen von der Gefahr eines Unfalls) durch einen derartigen (überflüssigen) Ausfall entstehen.[3)]

Eng verbunden mit der Gründlichkeit der Arbeitsweise ist die fachliche Qualifikation der Kundendiensttechniker. Sie wird von der Güte ihrer Grundausbildung, von ihrer Bereitschaft und Fähigkeit, sich über technische Neuerungen ständig auf dem laufenden zu halten, und auch von der Güte und Vollständigkeit ihrer technischen Ausrüstung bestimmt. Da die fachliche Qualifikation eines Kundendiensttechnikers von den Verwendern technischer Güter in aller Regel vorausgesetzt wird, läßt sich da-

---

1) Vgl. Peterson, E., Do You Know Your Consumers?, a.a.O., S. 15 f.

2) Vgl. Was ist eine Bumerang-Reparatur?, o.V. (Anzeige der Volkswagen-Werk AG), in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 16, S. 653 sowie das Zahlenmaterial zur relativen Bedeutung der Gründlichkeit technischer Kundendienstleistungen in amerikanischen Kraftfahrzeugwerkstätten: Auto-Reparaturwerkstätten in den USA, o.V., in Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 10, S. 404 f.

3) Wenn die mangelnde Gründlichkeit der Arbeitsweise des technischen Kundendienstes von Laien nicht als solche erkannt und der vorzeitige Ausfall auf die scheinbare Minderwertigkeit des technischen Gutes selbst zurückgeführt wird, kann der Hersteller mehr akquisitorisches Potential verlieren als der für den unzulänglichen Kundendienst direkt Verantwortliche.

mit nicht viel akquisitorisches Potential gewinnen.[1] Dennoch ist die fachliche Qualifikation aller Mitarbeiter des technischen Kundendienstes von hoher akquisitorischer Bedeutung. Wenn sie sich als nicht hinreichend qualifiziert für ihre Aufgaben erweisen, führt dies ebenso wie mangelnde Gründlichkeit bei der Wahrnehmung kundendienstlicher Aufgaben zu beträchtlichen Verlusten an akquisitorischem Potential.[2]

Einhaltung von Terminversprechen

Den Verwendern technischer Güter liegt in zweifacher Hinsicht daran, daß Terminversprechen eingehalten werden. Zum einen wollen sie die beruhigende Gewißheit haben, daß ihnen in j e d e m Notfall - auch beim Ausfall einer Ölheizung am 25. Dezember[3] - zuverlässig innerhalb der beim Kauf allgemein zugesagten Frist geholfen wird.[4] Zum anderen legen sie Wert darauf, daß ein konkreter Termin, der ihnen im einzelnen Fall bei der Anforderung des technischen Kundendienstes angegeben wurde,

---

1) Nach Anthony führt die einwandfreie Erledigung von Kundendienstarbeiten beim ersten Besuch des Kundendiensttechnikers nur in 4 % aller Fälle zu "dynamischer, aktiver Zufriedenheit und Anerkennung", in allen übrigen Fällen jedoch lediglich zu "passiver Zufriedenheit". Dagegen verursachte bereits die Notwendigkeit eines weiteren Besuchs des Kundendiensttechnikers, der seinen Grund nicht einmal unbedingt in der mangelnden Qualifikation oder Gründlichkeit des Kundendiensttechnikers haben muß, zumindest "passive Unzufriedenheit", in den meisten Fällen jedoch "aktive Unzufriedenheit und Kritik"; vgl. Anthony, E.A., Evaluating Customer Satisfaction With the Quality of Appliance Service, a.a.O., S. 7 f.

2) Es ist in diesem Zusammenhang interessant, daß bei einer Befragung von 5.000 Autofahrern über 50 % der Befragten die Gründlichkeit und Unfehlbarkeit elektronischer Fehlerdiagnosegeräte als wichtigsten Grund für ihre Abwanderung von herkömmlichen Auto-Reparaturwerkstätten in "Autokliniken" angaben; vgl. Now Cars Can Get a Physical, Too, o.V., a.a.O., S. 3.

3) Vgl. die Einteilung der Kundendiensttechniker in Schichten entsprechend dem durchschnittlichen Anfall von dringenden Kundendienstarbeiten bei Davies, A.I., Service When The Customer Wants It, a.a.O., S. 7 f.

4) Vgl. hierzu den Kommentar zum wochenlangen Warten auf den beim Kauf versprochenen "24-Stunden-Kundendienst" bei Schmitz, F., Der wundeste Punkt des Image, a.a.O., S. 13.

nicht überschritten wird.

Die Größe des Verlustes an akquisitorischem Potential, die aus Unzuverlässigkeiten einer technischen Kundendienstorganisation bei der Einhaltung von Terminversprechen folgt, hängt außer von den dadurch verursachten Unannehmlichkeiten vor allem auch von der Dringlichkeit ab, welche der Verwender seiner jeweiligen Nachfrage nach technischen Kundendienstleistungen beimißt.[1)]

Daher kommt - ebenso wie der Schnelligkeit - auch der Zuverlässigkeit des technischen Kundendienstes bei der Einhaltung von Terminzusagen in der Regel mehr akquisitorische Bedeutung bei produktiv als bei konsumtiv genutzten technischen Gütern zu.

Höflichkeit und Hilfsbereitschaft aller Mitarbeiter des technischen Kundendienstes

Der Freundlichkeit und dem entgegenkommenden Verhalten der Mitarbeiter des technischen Kundendienstes kommt in der Regel wohl kaum[2)] die gleiche hohe akquisitorische Bedeutung wie den bisher behandelten Merkmalen des technischen Kundendienstes zu. Dennoch darf die akquisitorische Bedeutung des Auftretens, des Tons, der Hilfsbereitschaft, kurz des gesamten Verhaltens der Mitarbeiter des technischen Kundendienstes im Umfang mit den Kunden nicht unterschätzt werden.

Zum einen offenbart sich in diesem Verhalten die Einstellung der Mitarbeiter und auch der Leitung einer Unternehmung zur Kundendienstarbeit sowie ganz allgemein zu den Kunden. Zum anderen dient das Verhalten der Kundendienstmitarbeiter den mei-

---

1) Hier wird deutlich, welch enge Verbindung zwischen dem akquisitorischen Merkmal der Zuverlässigkeit in der Einhaltung von Terminversprechen und dem der Schnelligkeit des technischen Kundendienstes besteht. Dennoch erscheint es ratsam, diese beiden Merkmale nicht zusammenzufassen, sondern sie getrennt zu behandeln, da die Schnelligkeit und die Zuverlässigkeit des technischen Kundendienstes sich durchaus nicht zu entsprechen brauchen.

2) Diese vorsichtige Formulierung erklärt sich aus zwei Umständen: Zum einen ist dieser Problemkreis bisher noch nicht untersucht worden, zum anderen entziehen sich diese Zusammenhänge der exakt quantifizierenden Messung.

sten konsumtiven und auch vielen produktiven Verwendern technischer Güter in dem Maße, in dem es ihnen an dem nötigen technischen Verständnis und an Vergleichsmöglichkeiten mangelt, um die Güte der kundendienstlichen Betreuung zu beurteilen, gleichsam als Maßstab für ihr Urteil.[1)]

Darüber hinaus bringt erst ein marketing- und kundendienstbewußtes Verhalten aller Mitarbeiter des technischen Kundendienstes dessen andere Qualitätsmerkmale voll zur Geltung. Dagegen kann jeder Mangel an Höflichkeit und Hilfsbereitschaft einzelner Kundendienstmitarbeiter viel von der akquisitorischen Wirkung aufheben, die durch die Schnelligkeit und Preiswürdigkeit des technischen Kundendienstes sowie durch die fachliche Qualifikation und gründliche Arbeitsweise der Kundendiensttechniker erreicht worden war.

Besonders die Hersteller technischer Güter wissen um diese Zusammenhänge und widmen ihnen in ihren Kundendiensthandbüchern und Schulungskursen große Aufmerksamkeit.[2)] In der Regel versucht man es so einzurichten, daß ein Kunde immer wieder von demselben Kundendiensttechniker betreut wird. Dieser kann sich im Laufe der Zeit in seinem Verhalten genau auf den einzelnen Kunden einstellen, wodurch seine Arbeit auch für ihn selbst leichter und angenehmer gemacht wird.[3)]
Der dabei geschaffene enge Kontakt und die gründliche Kenntnis aller technischen Güter des Kunden sind übrigens auch die Voraussetzung für die oben behandelten Möglichkeiten der Verkaufsförderung.[4)]

---

1) Vgl. Secrest, J.D., Satisfying Customers for Profit, a.a.O., S. 34 ff. sowie Bethge, K.H., Das 1 X 1 des Marketing, a.a.O., S. 63.

2) Vgl. auch die Ausführungen über die Anforderungen an die Menschenkenntnis und Kundenpsychologie der Kundendienstmitarbeiter im Innen- und Außendienst bei Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 152.

3) Vgl. Agnew, H.E. und Houghton, D., Marketing Policies, a.a.O., S. 251; ähnlich äußerten sich auch mehrere der befragten Absatzwirtschaftler der Praxis.

4) Vgl. oben Abschnitt 322.

Abschließend ist zusammenzufassen, daß die Gewichtung der einzelnen akquisitorischen Merkmale des technischen Kundendienstes von Fall zu Fall variiert. In gleicher Weise steht auch die Akquisitionskraft des technischen Kundendienstes insgesamt in keinem festen Verhältnis zu der des kaufmännischen Kundendienstes derselben Unternehmung. Es liegt jedoch auf der Hand, daß die Akquisitionskraft des technischen Kundendienstes im wesentlichen [1] zwar nur bei Kaufentscheidungen über technische Güter zur Geltung kommt, daß sie dort aber dominiert.[2] Dagegen spielen die kaufmännischen Kundendienstleistungen in der Regel beim Kauf technischer Güter eine mehr untergeordnete Rolle; dennoch darf auch in diesen Fällen ihre akquisitorische Bedeutung nicht unterschätzt werden.

Bei nichttechnischen Gütern verkörpern die kaufmännischen Kundendienstleistungen die gesamte durch kundendienstliche Betreuung erreichbare Akquisitionskraft. Es ist allerdings selbst in einem konkreten Falle, in dem alle relevanten Umstände bekannt sind und berücksichtigt werden können, so gut wie unmöglich, die akquisitorische Bedeutung der einzelnen kaufmännischen Kundendienstleistungen und auch die ihrer Gesamtheit anders und genauer als durch tiefenpsychologische Befragungen zu schätzen.
Eine erste Ursache hierfür liegt in der Unmöglichkeit, die Gesamtheit der kaufmännischen Kundendienstleistungen infolge ihrer - zudem in ständiger Wandlung befindlichen - unübersehbaren Vielfalt und infolge ihres im Vergleich zu den technischen Kundendienstleistungen heterogenen Wesens[3] in einzelne gemein-

---

1) Anders bei Kaufhäusern, Versandhäusern und anderen Anbietern eines breiten Sortiments, bei denen Erfahrungen mit dem technischen Kundendienst auch Entscheidungen über Käufe nichttechnischer Güter beeinflussen können.

2) In diesem Sinne äußerten sich alle befragten Vertreter technischer Branchen; der technische Kundendienst wurde vielfach sogar als d e r dominierende Eckpfeiler des g e s a m t e n absatzpolitischen Instrumentariums angesehen; vgl. hierzu auch Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., insbesondere S. 336.

3) Dies wird verständlich, wenn man bedenkt, daß kaufmännische Kundendienstleistungen beim Absatz sowohl von Sachgütern aller Art als auch von Dienstleistungen und Nutzungsrechten in jeweils verschiedenartigen Erscheinungsformen auftreten.

same akquisitorische Merkmale aufzugliedern.
Eine zweite Ursache für die Unmöglichkeit einer exakten Bestimmung der akquisitorischen Bedeutung kaufmännischer Kundendienstleistungen liegt in ihrer mangelnden Quantifizierbarkeit begründet. Während technische Kundendienstleistungen wenigstens noch teilweise der quantifizierenden Messung zugänglich sind, finden sich bei kaufmännischen Kundendienstleistungen kaum Ansatzpunkte für eine zahlenmäßige Bestimmung ihrer Akquisitionskraft.[1)]

Gewisse Anhaltspunkte kann die Befragung eines repräsentativen Querschnitts der Kundschaft in Verbindung mit einer objektiven und sachverständigen Beobachtung der kundendienstlichen Betreuung der Kaufinteressenten und Kunden durch die eigene Unternehmung im Vergleich mit den entsprechenden Aktivitäten der vergleichbaren Konkurrenten und der Einstellung von deren Kundschaft geben.[2)] Die solchermaßen fundierten Schätzungen über die Akquisitionskraft der kaufmännischen Kundendienstleistungen einer Unternehmung können auch die zahlenmäßig nicht erfaßbaren, sondern z.T. nur intuitiv fühlbaren Unwägbarkeiten mitberücksichtigen, die den kaufmännischen Kundendienst einer Unternehmung erst abrunden und akquisitorisch voll zur Geltung kommen lassen.[3)]

Es ist dabei wesentlich festzustellen, inwieweit die Mitarbeiter einer Unternehmung es verstehen, auf einen bestimmten Kunden einzugehen. Einerseits darf man dem Kunden keine berechtigten Wünsche bezüglich kundendienstlicher Betreuung abschlagen. Andererseits kann es nicht Sinn des kaufmännischen Kundendienstes sein, einen Kaufinteressenten oder Käufer mit Aufmerksamkeiten förmlich zu überschütten, die er vielleicht aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen (der durchschnittliche Kunde

---

1) Manche kaufmännischen Kundendienstleistungen (Gefälligkeiten u.ä.) lassen sich nicht einmal einzeln namentlich erfassen, da sie sich erst aus einer bestimmten, nicht regelmäßig wiederkehrenden absatzwirtschaftlichen Situation heraus ergeben.

2) Vgl. Drucker, Peter F., Praxis des Management, 4. Auflage Düsseldorf 1964, S. 88 f.

3) Vgl. Brown, P.L. und Davidson, W.R.,Retailing, a.a.O., S. 515.

weiß normalerweise recht gut, daß er für alles, was ihm geboten wird, in irgendeiner Form zahlen muß[1]) oder aus anderen Gründen gar nicht wünscht. So weist beispielsweise Löbel mit Recht darauf hin, daß Angehörige der unteren sozialen Schichten es nachgerade als peinlich empfinden, wenn sie überaufmerksam bedient werden.[2])

Entscheidend und von maximaler Akquisitionskraft ist also das in jedem Falle erneut individuell abgestimmte Angebot an kaufmännischen Kundendienstleistungen.[3]) Richtig verstandener kaufmännischer Kundendienst besteht somit zum wesentlichen Teil darin, genau diejenigen Hilfen im richtigen Zeitpunkt anzubieten, deren ein Kaufinteressent oder Käufer in seiner speziellen Situation nach seiner eigenen Meinung bedarf, soweit seine Wünsche bei verständiger und objektiver Würdigung der Umstände ohne Mißbrauch des Kulanzgedankens gerechtfertigt erscheinen.[4])

Allgemein läßt sich feststellen, daß die Akquisitionskraft eines kunden- und situationsgerecht dargebotenen kaufmännischen und - gegebenenfalls - technischen Kundendienstes der akquisitorischen Wirkung anderer absatzpolitischer Instrumente zumindest gleich, in manchen Fällen sogar überlegen ist.[5]) Dies

---

1) Vgl. Derlin, W., Kundendienst-Organisation, a.a.O., S. 142.

2) Vgl. Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 75 f. sowie die dort angegebene Literatur.

3) Vgl. denselben, ebenda, S. 72 ff.; Converse, P.D., Huegy H.W. und Mitchell, R.V., Elements of Marketing, a.a.O., S. 492 f. sowie Buddeberg, H., Betriebslehre des Binnenhandels, a.a.O., S. 77 f.

4) Ähnlich Dr. Walterspiel (Vier Jahreszeiten GmbH) am 11.1. 1966; vgl. auch Seyffert, R., Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 292; man beachte aber die Warnung, allen, auch unvernünftigen und unmäßigen Wünschen nach kundendienstlicher Betreuung nachzukommen, bei demselben, ebenda, S. 292 sowie bei Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 342 und Weiss, E.B., Merchandising for Tomorrow, a.a.O., S.123.

5) Um hierfür nur ein einziges Beispiel anzuführen: Eine umfassende Untersuchung einer amerikanischen Mineralölgesellschaft ermittelte, daß mangelhafter (technischer und kaufmännischer) Kundendienst mehr präsumtive Autokäufer von einer bestimmten Markenwahl abgehalten hat als alle anderen Gründe zusammen; vgl. 61 % kamen nicht wieder (Studie der Mobil Oil Co.), o.V., New York 1955, S. 8 f. sowie Schade, H.C., Planvolle Absatzförderung, a.a.O., S. 336.

dürfte u.a. auch auf die Tatsache zurückzuführen sein, daß jeglicher Kundendienst einen persönlichen Kontakt zwischen Leistungsanbieter und Kunden schafft oder vertieft und deshalb den einzelnen Kunden unmittelbarer anspricht als es die anderen absatzpolitischen Instrumente vermögen. Es ist nicht ausgeschlossen, daß die (relative und absolute) akquisitorische Bedeutung des Kundendienstes innerhalb einzelner absatzpolitischer Kombinationen noch steigen wird, wenn es die in ihrem Umfang ständig zunehmende Forschung und der sich auf nahezu allen Märkten weiterhin verschärfende Wettbewerbsdruck immer mehr erschweren werden, sich in der Produktgestaltung, d.h. in den eigentlichen Hauptleistungen selbst, in ihren Preisen und im Einsatz der anderen absatzpolitischen Instrumente vorteilhaft und wesentlich von den Konkurrenten abzuheben.[1)]

Die Akquisitionskraft kaufmännischer und technischer Kundendienstleistungen wird sich in erster Linie im horizontalen Wettbewerb zwischen Unternehmungen der gleichen ökonomischen Funktion[2)] in Bezug auf den Absatz vergleichbarer Produkte oder Dienstleistungen auswirken.[3)] Es sind allerdings auch vereinzelte Fälle denkbar, in denen die kundendienstliche Betreuung durch die meisten Unternehmungen einer Branche so unzulänglich ist, daß sich die mangelnde Zufriedenheit der Kunden sogar im totalen Wettbewerb auswirkt.[4)]

---

1) Vgl. auch Meyer, Paul W., Marktforschung, Düsseldorf 1957, S. 49.

2) Dabei ist es im wesentlichen von den Gegebenheiten der einzelnen Branchen abhängig, ob die Qualität des Kundendienstes bei der Wahl einer Herstellermarke (vornehmlich bei technischen Investitionsgütern und bei Kraftfahrzeugen) oder bei der eines bestimmten Händlers (wie z.B. bei vielen elektrotechnischen und vor allem auch bei nichttechnischen Konsumgütern) mehr akquisitorisches Gewicht hat.

3) Im horizontalen Wettbewerb zwischen einheimischen und importierten Waren ist besonders die Güte des technischen Kundendienstes von großer Bedeutung; so ist z.B. die Verschlechterung des Image deutscher Präzisionsinstrumente in den Vereinigten Staaten in erster Linie auf zu langsamen oder anderweitig mangelhaften technischen Kundendienst zurückzuführen; (Prof. Dr. F.A. Breier am 8.11.1965); vgl. auch Amerikanische Kunden warten nicht gern, o.V., in: Süddeutsche Zeitung v. 10. 11. 1965, S. 34 sowie Converse, P.D., Huegy, H.W. und Mitchell, R.V., Elements of Marketing, a.a.O., S. 366.

4) So kann beispielsweise der als mangelhaft bekannte technische Kundendienst einer Branche in Einzelfällen vom Erwerb nicht unbedingt benötigter technischer Güter abhalten. Ebenso ist es denkbar, daß der weit verbreitete Ärger mit langsamem, unfreundlichem und teilweise unzulänglich qualifiziertem Personal von Hotels und Gaststätten den Absatz von schnell zuzubereitenden "Fertiggerichten" sowie von Campingausrüstungen und Wohnwagen gefördert hat.

Im Gegensatz zu solchen insgesamt weniger bedeutsamen Einzelfällen kann der Kundendienst im vertikalen Wettbewerb zwischen den einzelnen Handelsstufen unter bestimmten Umständen erhebliche absatzwirtschaftliche Bedeutung haben. Hier ist z.B. an die teilweise Entmachtung des Facheinzelhandels als Folge der Wahrnehmung des technischen Kundendienstes durch den Hersteller oder durch nicht in die Absatzkette eingeschaltete Handwerker zu denken.[1)]

Abschließend bleibt noch festzustellen, daß die jeweilige Akquisitionskraft kundendienstlicher Betreuung außer von den zu Beginn dieses Abschnittes aufgeführten Faktoren (Art und Verwendungszweck der Hauptleistung sowie Persönlichkeit des Kunden) auch in ganz besonderem Maße von der Bedeutung der einzelnen Kaufentscheidung abhängt. In der Regel wird mit der Bedeutung einer Kaufentscheidung[2)] auch die Intensität zunehmen, mit der sie vorbereitet und getroffen wird.[3)]

Zum einen steigt der Aufwand an Mühe für die Einholung von Informationen von verschiedenen konkurrierenden Unternehmungen über das Angebot verschiedener Ausführungen der betreffenden Hauptleistung mit der Bedeutung der Kaufentscheidung.[4)] Bei

---

1) Vgl. u. a. die Abschnitte 2231 und 2234 sowie 323.

2) Diese Bedeutung wird nicht von der Seltenheit einer Kaufentscheidung, sondern ausschließlich davon bestimmt, welches relative Gewicht dem jeweiligen Kaufpreis innerhalb eines Gesamtbudgets für eine Wirtschaftsperiode zukommt.

3) Vgl. hierzu die sehr ausführliche Behandlung der verschiedenen Faktoren, die die Intensität bestimmen, mit welcher Informationen gesammelt werden und sich in den Kaufentscheidungen auswirken, bei Staudt, T.A. und Taylor, D.A., A Managerial Introduction to Marketing, a.a.O., S. 104 f.

4) Allerdings werden mit steigendem Wohlstand immer höherwertige Güter zu "convenience goods" (vgl. Hattemer, Klaus, Der Weg in den Haushalt führt über Service und technische Verbesserungen, in: die absatzwirtschaft, 3. Jg. 1960, Heft 9, S. 413), wodurch ihrem Kauf nicht mehr die gleiche Bedeutung wie früher beizumessen ist. Außerdem steigt mit zunehmendem Wohlstand allgemein die Irrationalität im Marktverhalten des durchschnittlichen Verbrauchers (vgl. Ryser, David, Verbraucher und Wettbewerb, in: Verbraucherpolitik, Köln und Opladen 1958, S.95); vereinzelt werden sogar Kaufentscheidungen über hochwertige "shopping goods" ohne jede vergleichende Abwägung gefällt; vgl. das Beispiel bei McCarthy, J.E., Basic Marketing, a.a.O., S. 397.

bedeutenden Käufen werden auch häufig die als unparteilich angesehenen und deshalb besonders gewichtigen Meinungen und Erfahrungen von Bekannten berücksichtigt, sofern sie "etwas von der Sache verstehen" oder die verschiedenen in Frage kommenden Unternehmungen kennen.[1)]
Im Verlaufe dieser Informationsgewinnung, deren Intensität mit der Bedeutung der Kaufentscheidung steigt, erhält der Kaufinteressent meist quasi beiläufig einen eigenen Eindruck von dem Niveau des technischen und insbesondere auch des kaufmännischen Kundendienstes der einzelnen Anbieter (Beratung, Einkaufserleichterungen, Kulanz etc.).

Mit der Bedeutung der Kaufentscheidung steigt nicht nur die für die Gewinnung von sachdienlichen Informationen aufgewendete Mühe, sondern auch der den Entscheidungsprozeß selbst bestimmende Grad an objektiver Rationalität.[2)] Daher wirkt sich die Güte des Kundendienstes einer Unternehmung bei Kaufentscheidungen von größerer Bedeutung akquisitorisch besonders stark aus,[3)] während bei unbedeutenden Kaufentscheidungen je nach Lage des Falles andere Faktoren (wie z.B. ein günstiger Standort) größeres Gewicht haben können.[4)]
Dennoch darf kein Anbieter die kundendienstliche Betreuung bestimmter Kaufinteressenten oder Kunden bzw. ihrer technischen

---

1) Vgl. Nieschlag, R.,Verbraucher und Handel,a.a.O.,S. 23 f.; denselben, Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 83 f sowie oben im Abschnitt 322 die Ausführungen über mouth-to-mouth-advertising.

2) Vgl. hierzu wie auch zur Unterscheidung zwischen objektiver und subjektiver Rationalität Petermann, Günter, Marktstellung und Marktverhalten des Verbrauchers, Wiesbaden 1963, S. 29, S. 57 und S. 59 ff.

3) Es ist sicherlich kein Zufall, daß dem Kundendienst (nach Aussagen der Praxis) bei den meisten Kaufentscheidungen über produktiv zu nutzende Leistungen eine besonders große akquisitorische Bedeutung zukommt und daß gleichzeitig solchen Kaufentscheidungen ein höheres Maß an Rationalität zugrunde liegt, als bei Kaufentscheidungen konsumtiver Verbraucher normalerweise vorausgesetzt werden kann; vgl. auch Nahrmann, H., Marketing in der Investitionsgüterindustrie, a.a.O., S. 31.

4) Vgl. auch die Analogie zu den preispolitischen Ausführungen bei Nieschlag, R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 79.

Güter vernachlässigen, nur weil sie ihm gegenwärtig wenig interessant erscheinen. Die Eindrücke, die ein solcher "kleiner" Kunde heute vom Kundendienst einer Unternehmung gewinnt, können morgen bei bedeutenden Kaufentscheidungen dieses Kunden oder seiner Bekannten ausschlaggebend sein.[1)]

Durch das Angebot einer bestimmten Hauptleistung im Sortiment ist demnach zwangsläufig auch die Entscheidung über alle mit dieser Hauptleistung zusammenhängenden Kundendienstleistungen gefallen. Es ist wenig marketing- (und ebensowenig kundendienst-)bewußt und außerdem ausgesprochen kurzsichtig, im Zuge einer ausschließlich am gegenwärtigen Umsatz orientierten selektiven Kundendienstpolitik die Betreuung einzelner Kunden stärker einzuschränken, als diese Kunden es wünschen (und der Wettbewerbsdruck es erlaubt)[2)] bzw. als es sich aus der Art

---

1) Dabei ist zu berücksichtigen, daß einmal gewonnene negative Erfahrungen und Eindrücke nachträglich selbst durch intensivstes Bemühen einer Unternehmung kaum mehr überwunden werden können; vgl. auch Martineau, P., Kaufmotive, a.a.O., S. 192, S. 195 und S. 197 ff. sowie Bongard, W., Männer machen Märkte, a.a.O., S. 134.

2) In diesem Zusammenhang ist auf Pasdermadjan (der übrigens bei der Untersuchung der Entwicklungsgeschichte des Warenhauses das Aufkommen und die schnelle Verbreitung verschiedener kaufmännischer Kundendienstleistungen behandelt; vgl. Pasdermadjan, H., Das Warenhaus, Köln und Opladen 1954, S. 21, S. 30, S. 42 und S. 51) hinzuweisen, der die aus dem Wettbewerbsdruck zwangsläufig resultierende Entstehung immer neuer kaufmännischer Kundendienstleistungen treffend mit einem Wettrüsten vergleicht, in dem bekanntlich ein "Zurück" unmöglich und ein bloßes Schritthalten überaus gefährlich ist; vgl. denselben, ebenda, S. 159 sowie auch Ott, W., Kundendienst, a.a.O., Sp. 3616.
Dazu ist jedoch einschränkend anzumerken, daß beispielsweise Diskonthäuser auf umfassenden Kundendienst - und erst recht auf ein gegenseitiges Überbieten an kaufmännischen Kundendienstleistungen - bewußt verzichten und den dadurch hervorgerufenen Verlust an akquisitorischem Potential durch überproportionale Preissenkungen überkompensieren.

der jeweiligen Hauptleistungen heraus von selbst versteht.[1)]

Das Ziel einer solchen selektiven Kundendienstpolitik, die Vermeidung von Unwirtschaftlichkeiten als Folge der übermäßigen Inanspruchnahme von Kundendienstleistungen durch Kleinkunden,[2)] kann jedoch auf andere Weise, nämlich durch eine verursachungsgerechte, u.U. auch differenzierte Berechnung der einzelnen Kundendienstleistungen bei den verschiedenen Kundengruppen, erreicht werden. Dies würde gleichzeitig den Verlust akquisitorischen Potentials bei den Kleinkunden vermeiden, da den Kunden die Tatsache, daß eine Kundendienstleistung überhaupt angeboten wird, in aller Regel wichtiger ist als ihr Preis.[3)]

Das auf der nächsten Seite folgende Schaubild stellt die wichtigsten Determinanten der durch kundendienstliche Betreuung mobilisierbaren Akquisitionskraft nochmals in systematisierter Zusammenfassung dar.

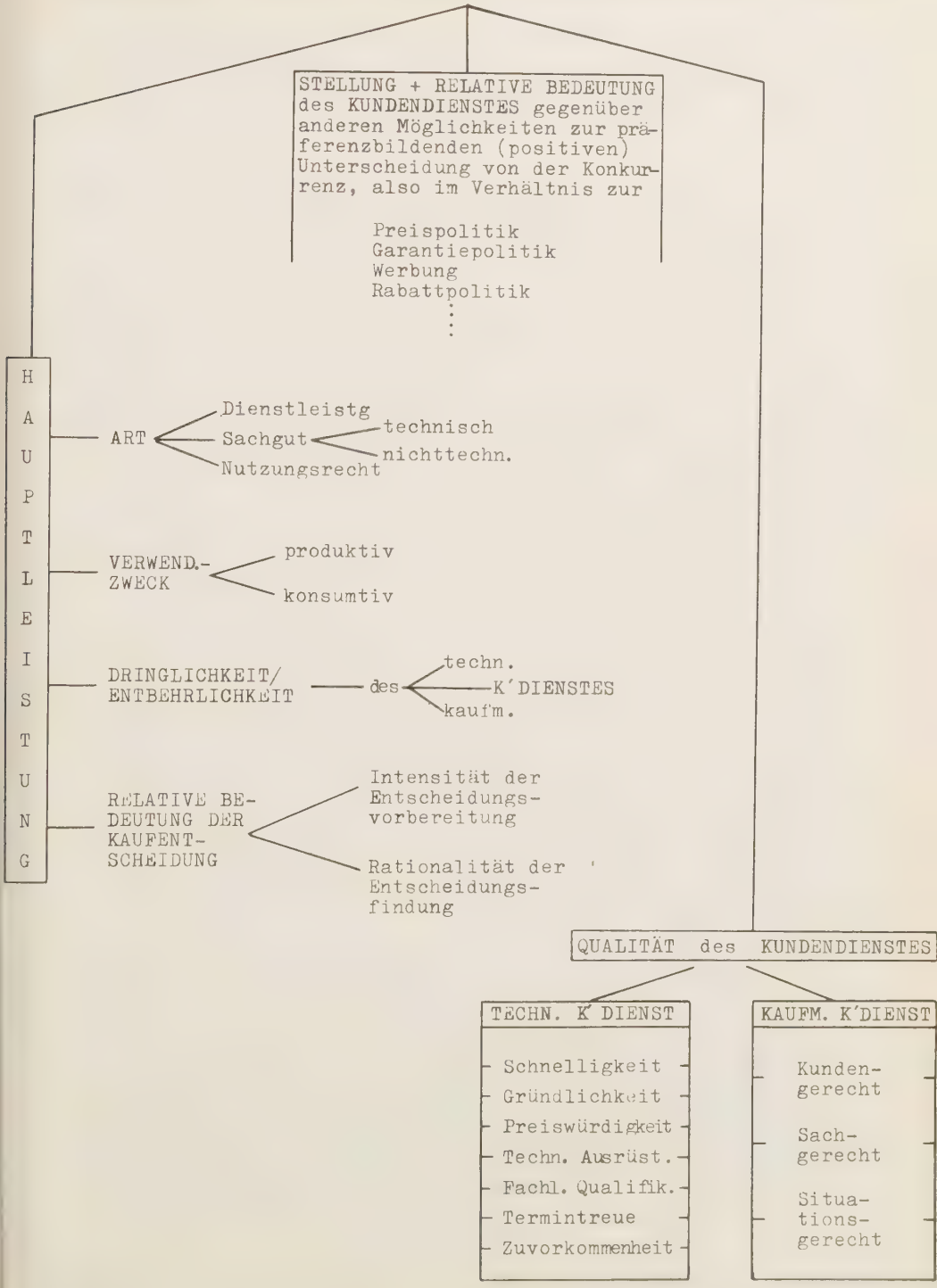
---

1) Vgl. hierzu die nur scheinbar widersprüchliche Auffassung bei Löbel, V., Kundendienst ..., a.a.O., S. 128 sowie oben Abschnitt 2323.

2) Vgl. die Ausführungen und Beispiele bei Theisen, P., Kundendienstpolitik, a.a.O., S. 6 ff.

3) Vgl. oben Abschnitt 2333 und die dort angegebene Literatur.

DETERMINANTEN DER AKQUISITIONSKRAFT KUNDENDIENSTLICHER BETREUUNG



4 Zusammenfassung und Ergebnis

4.1 Die Eigenständigkeit des absatzpolitischen Instrumentes Kundendienst ...

Die kundendienstliche Aktivität einer Unternehmung kann sich in überaus vielgestaltigen Erscheinungsformen ausprägen. Dennoch und auch trotz der Vielzahl von Aspekten, die bei einer vollständigen Erfassung des Wesens und der absatzwirtschaftlichen Bedeutung kundendienstlicher Aktivität berücksichtigt werden müssen, lassen sich zwei konstitutive Merkmale feststellen, die allen kundendienstlichen Maßnahmen und Einrichtungen gemeinsam sind: Jede Kundendienstleistung wird sowohl durch die Freiwilligkeit ihres Angebots als auch durch ihren Zusatzcharakter gekennzeichnet.

Innerhalb der Gesamtheit aller solchermaßen abgegrenzten Kundendienstleistungen sind die technischen Kundendienstleistungen nach ihrem Vorkommen, nach dem Kundenkreis, der sie in Anspruch nimmt, nach ihren direkten Zielen und nach ihrem Verrechnungsmodus von den kaufmännischen Kundendienstleistungen zu unterscheiden. Die letzteren können in wechselndem Umfang vor, bei und nach dem Absatz von Leistungen aller Art auftreten, wogegen die technischen Kundendienstleistungen nur n a c h dem Abschluß eines Kauf- (u.U. auch Miet-) vertrages über technische Güter deren Verwendern angeboten werden.

Der Umfang und die Art der jeweils anzubietenden Kundendienstleistungen hängt außer von der Beschaffenheit der abzusetzenden Hauptleistung auch von einer Reihe anderer Umstände ab. Daher gibt es "den" Kundendienst eigentlich nicht, sondern immer nur die von einer bestimmten Unternehmung in Verbindung mit dem Absatz einer bestimmten Leistung einem bestimmten Kunden angebotenen Kundendienstleistungen. Wenn man dessenungeachtet von "dem" Kundendienst spricht, so ist darunter die Gesamtheit aller Maßnahmen und Einrichtungen zu verstehen, die als freiwillig erbrachte Zusatzleistungen das Wesenhafte

allen kundendienstlichen Bemühens verkörpern. Im gleichen Sinne spricht man auch von "der" Werbung, "der" Produktgestaltung oder "der" Rabattpolitik und meint damit nichts anderes als das spezifisch Wesenhafte dieser absatzpolitischen Instrumente.

"Der" Kundendienst ist jedem einzelnen seiner Wesenszüge nach ein absatzpolitisches Instrument von ebenso eigenständigem Charakter wie beispielsweise die Preispolitik, die Werbung oder die Konditionenpolitik.
Unter einem eigenständigen absatzpolitischen Instrument ist dabei die gedankliche und begriffliche Zusammenfassung aller Maßnahmen und Einrichtungen zu verstehen, die durch gemeinsame konstitutive Merkmale - beim Kundendienst sind dies die Freiwilligkeit und Zusätzlichkeit - verbunden sind. Dabei dienen dieselben konstitutiven Merkmale gleichzeitig zur Abgrenzung gegen solche Maßnahmen und Einrichtungen,die anderen eigenständigen absatzpolitischen Instrumenten zuzurechnen sind. Darüber hinaus unterscheiden sich die Maßnahmen und Einrichtungen eines bestimmten eigenständigen absatzpolitischen Instruments wie des Kundendienstes in der Planung,der Organisation ihres Einsatzes und in der Art, wie sie auf den angesprochenen Personenkreis wirken, eindeutig von denen anderer absatzpolitischer Instrumente.

Darin liegt der Hauptgrund, weshalb man ein eigenständiges absatzpolitisches Instrument wie den Kundendienst nicht in einem anderen Instrument gleichsam "untergehen" lassen darf. Erst die Aufgliederung des gesamten absatzpolitischen Instrumentariums in eine möglichst umfassende Vielzahl eigenständiger absatzpolitischer Instrumente ermöglicht es, die spezifischen Eigenheiten und die absatzwirtschaftliche Bedeutung jedes einzelnen Instrumentes vollständig zu erfassen.[1] Außer-

---

1) Der Umstand, daß sich die Einsicht in die Notwendigkeit einer möglichst differenzierten Aufgliederung des absatzpolitischen Instrumentariums noch nicht allgemein durchgesetzt hat, ist wahrscheinlich auch einer der Gründe dafür, daß einzelne - bis in die jüngste Vergangenheit nicht als eigenständig anerkannte - absatzpolitischen Instrumente wie z.B. der Kundendienst in der absatzwirtschaftlichen Forschung und Praxis bisher weitgehend vernachlässigt wurden.

dem wird durch eine solche weitgehende Aufgliederung des absatzpolitischen Instrumentariums der gezielte Einsatz jedes einzelnen Instrumentes erleichtert, wodurch dessen Akquisitionskraft verstärkt wird.

Die Eigenständigkeit eines absatzpolitischen Instrumentes darf aber nicht so verstanden werden, als handle es sich dabei um einen völlig isolierten Bereich absatzpolitischer Aktivität.
Wie bei jedem eigenständigen absatzpolitischen Instrument bestehen auch zwischen dem Kundendienst und allen übrigen Instrumenten einer absatzpolitischen Kombination Interdependenzen verschiedener Stärkegrade. Der Kundendienst wird in seinem Einsatz u.a. auch von Maßnahmen und Einrichtungen aus dem Bereich anderer absatzpolitischer Instrumente bestimmt, deren Einsatz wiederum in wechselndem Umfang von kundendienstlichen Erwägungen beeinflußt werden kann.

Durch diese Interdependenzen wird die Eigenständigkeit des absatzpolitischen Instrumentes Kundendienst nicht beeinträchtigt oder gar aufgehoben. Dennoch ist die Berücksichtigung dieser Interdependenzen in Form einer möglichst weitgehenden Abstimmung beim Einsatz aller absatzpolitischen Instrumente die Voraussetzung dafür, daß der Kundendienst - gewissermaßen verstärkt und gestützt durch die anderen eigenständigen absatzpolitischen Instrumente - mit einer maximalen akquisitorischen Wirkung im Sinne der erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung der Unternehmung eingesetzt werden kann.

42 ... und seine Bedeutung im modernen Marketingdenken

Diese erwerbswirtschaftliche Zielsetzung im Sinne eines Strebens nach langfristiger Maximierung des materiellen und immateriellen Wertes der Unternehmung kann im sich ständig verschärfenden horizontalen und totalen Wettbewerb nur dann realisiert werden, wenn sich die Leitung und alle Mitarbeiter

der Unternehmung das moderne Marketingdenken zu eigen machen. Dieses wird nicht nur durch die soeben erwähnte Abstimmung aller absatzpolitischen Instrumente gekennzeichnet, die zu einer nahtlosen Geschlossenheit in der Absatzpolitik führt. Ein weiteres Charakteristikum des modernen Marketingdenkens ist die Systematisierung und wissenschaftliche Fundierung aller absatzpolitischen Aktivität, wodurch überhaupt erst die Voraussetzung für eine optimale und durchgehende Abstimmung aller absatzpolitischen Instrumente geschaffen wird.

Darüber hinaus sind dem modernen Marketingdenken eine gewisse schöpferische Unruhe und eine partnerschaftliche Einstellung zum Kunden wesenseigen: Der marketingbewußte Unternehmer bemüht sich unablässig, die gegenwärtigen und zukünftigen Probleme seiner Kunden - einschließlich der potentiellen - für diese zu lösen. Das Ziel des Marketing ist es demnach nicht, mittels sogenannter hard-selling-Methoden den Umsatz zu maximieren, sondern über eine bestmögliche Wahrung der Interessen der Kunden zu deren Wohlstand beizutragen und erst auf diesem Umweg den materiellen und immateriellen Wert der Unternehmung und deren Überlebenschancen langfristig zu maximieren. Hierin zeigt sich deutlich, wie sehr das moderne Marketingdenken und das erwerbswirtschaftliche Prinzip in dem zu Beginn dieser Untersuchung dargestellten modernen Sinne einander entsprechen.[1)]

Eine ähnliche innere Verwandtschaft besteht zwischen dem modernen Marketingdenken und dem Kundendienst.
In beiden drückt sich die Dienstfunktion aller wirtschaftlichen Betätigung mit gleicher Stärke aus. Das Bestreben, in erster Linie die Interessen des Kunden zu wahren und sie zumindest gleichberechtigt neben die eigenen zu stellen, ist beiden ebenso gemeinsam wie die Einsicht, daß vor jedem Verdienen das Dienen steht. In dieser inneren Verwandtschaft liegt auch einer der Gründe für die hohe Bedeutung des Kundendienstes innerhalb des modernen Marketingdenkens. Man kann

---

1) Nur am Rande sei erwähnt, daß beide auch gleichermaßen den freiheitlichen Gedanken marktwirtschaftlicher Wirtschaftsordnungen entsprechen.

zwar auch beispielsweise in der Preispolitik, der Werbung, der Produktgestaltung oder der Konditionenpolitik eine marketingbewußte Einstellung zur dominierenden Grundhaltung machen. Diese absatzpolitischen Instrumente wie auch alle anderen unterscheiden sich aber vom Kundendienst insofern, als sie in ihrem Wesen und in ihren ursprünglichen Zielen kaum eine derartig stark ausgeprägte Beziehung zum Gedanken des Dienens haben dürften. Deshalb könnten sie auch im Gegensatz zum Kundendienst in einer Weise eingesetzt werden, die dem modernen Marketingdenken widerspricht, ohne dadurch in ihrem Wesen verfälscht zu werden.

Darüber hinaus kommt dem Kundendienst auch im Rahmen einer jeden unternehmungsindividuellen Marketing-Konzeption eine erhebliche Bedeutung zu.
Zum einen stützt und verstärkt der Kundendienst die anderen absatzpolitischen Instrumente in ihrer akquisitorischen Wirkung. Zum anderen werden durch den Einsatz des absatzpolitischen Instrumentes "Kundendienst" Akquisitionskräfte ausgelöst, die sich in ihrer Art und Stärke zwar entsprechend der jeweiligen absatzwirtschaftlichen Datenkonstellation unterscheiden, in jedem Fall aber im horizontalen Wettbewerb zwischen den Anbietern gleichartiger Leistungen von maßgeblichem Gewicht sind.

Dies gilt um so mehr, je weniger akquisitorische Bedeutung im einzelnen Fall den anderen absatzpolitischen Instrumenten zukommt bzw. je weniger Möglichkeiten bestehen, sich im Einsatz der anderen absatzpolitischen Instrumente von den Wettbewerbern zu unterscheiden.

Q U E L L E N V E R Z E I C H N I S

1) Bücher

Agnew, Hugh E. und Houghton, Dale D., Marketing Policies, 2. Auflage New York - Toronto - London 1951

Beer, Stafford, Kybernetik und Management, Frankfurt am Main 1963

Bethge, Karl-Heinz, Das 1 X 1 des Marketing, Frankfurt am Main 1962

Bongard, Willi, Männer machen Märkte, Oldenburg - Hamburg 1963

Brown, Paul L. und Davidson, William R., Retailing (Principles and Practices), New York 1953

Buddeberg, Hans, Betriebslehre des Binnenhandels, Wiesbaden 1959

Burmann, Hans F., Das Recht der Wertreklame, Berlin 1965

Bursk, Edward C., Text and Cases in Marketing, Englewood Cliffs, N.J. 1962

Colley, Russel H., Defining Advertising Goals For Measured Advertising Results, New York 1962

Converse, Paul D., Huegy, Harvey W. und Mitchell, Robert V., Elements of Marketing, 7. Auflage Englewood Cliffs, N.J. 1965

Cundiff, Edward W. und Still, Richard R., Basic Marketing (Concepts, Environments and Conditions), Englewood Cliffs, N.J. 1964

Dörschel, Alfons, Arbeit und Beruf, Freiburg/Br. 1960

Dörschel, Alfons, Einführung in die Wirtschaftspädagogik, Berlin und Frankfurt 1960

Drucker, Peter F., Praxis des Management, 4. Auflage Düsseldorf 1964

Fellner, William, Competition Among the Few, New York 1949

Fischer, Guido, Die Betriebsführung; Band I: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 9. Auflage Heidelberg 1964

Fischer, Guido, Die Betriebsführung; Band II: Betriebliche Marktwirtschaftslehre, 2. Auflage Heidelberg 1961

Fischer, Hans, Marketing oder die Verwirrung der Begriffe, Stuttgart-Degerloch 1959

Ford, Henry, Und trotzdem Vorwärts, Leipzig 1930

Frey, Wesley A., Advertising, 3. Auflage New York 1961

Gaugler, Eduard, Die Kundenzeitschrift, München 1956

Gross, Herbert, Neue Ideen in der Wirtschaft, Düsseldorf 1960

Gross, Herbert, Small Business im großen Markt, Düsseldorf 1958

Gross, Herbert, Der Handel geht neue Wege, Düsseldorf 1957

Gutenberg, Erich, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre; Band I: Die Produktion, 9. Auflage Berlin - Göttingen - Heidelberg 1963

Gutenberg, Erich, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre; Band II: Der Absatz, 6. Auflage Berlin - Göttingen - Heidelberg 1963

Gutenberg, Erich, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958

Gutenberg, Erich, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre; Band I: Die Produktion, 1. Auflage Berlin - Göttingen - Heidelberg 1951

Hammel, Werner, Das System des Marketing, Freiburg/Br. 1963

Hauffe, Hans G., Die liebe Konkurrenz, Düsseldorf - Wien 1962

Hax, Karl, Grundlagen der Betriebsunterbrechungsversicherung, 2. Auflage Köln und Opladen 1965

Heinen, Edmund, Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966

Heinen, Edmund, Die Zielfunktion der Unternehmung, Wiesbaden 1962

Henzler, Reinhold, Außenhandel - Betriebswirtschaftliche Fragen von Export und Import, Wiesbaden 1961

Hirsch, Julius, Der moderne Handel, 2. Auflage Tübingen 1925

Hoppmann, Erich, Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin - Frankfurt 1958

Hoppmann, Erich, Vertikale Preisbindung und Handel, Berlin 1957

Jirasek, Johann, Gedanken und Beispiele zur Absatzplanung, herausgegeben vom RKW, Frankfurt/M. 1962

Jirasek, Johann und Münzel, Rosemarie, Marktorientierte Unternehmensführung, Stuttgart 1964

Klein, Helmut P., Das Geld liegt auf der Straße, Düsseldorf - Wien 1963

Koch, Waldemar, Grundlagen und Technik des Vertriebes, 2. Auflage Berlin 1958

Krelle, Wilhelm, Preistheorie, Tübingen 1961

Krooss, Reinhart, Der Technische Kundendienst als Instrument der Absatzpolitik, Nürnberg 1966

Lazo, Hector und Corbin, Arnold, Management in Marketing, New York - Toronto - London 1961

Leitherer, Eugen, Absatzlehre, Stuttgart 1964

Leterman, Elmer G., Provisionen fallen nicht vom Himmel, Düsseldorf 1955

Levitt, Theodore, Innovation in Marketing, New York - Toronto - London 1962

Löbel, Volkmar, Kundendienst als absatzwirtschaftliche Leistung, Formen und Möglichkeiten, Nürnberg 1966

Martineau, Pierre, Kaufmotive, Düsseldorf 1959

Mauser, Ferdinand F., Modern Marketing Management, New York - Toronto - London 1961

Meyer, Paul W., Marktforschung, Düsseldorf 1957

Maynard, Harold H. und Beckmann, Theodore M., Principles of Marketing, 5. Auflage New York 1952

McCarthy, Jerome E., Basic Marketing (A Managerial Approach), 2. Auflage Homewood, Ill. 1964

Mellerowicz, Konrad, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Band, 10. Auflage Berlin 1959

Mellerowicz, Konrad, Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Band I, 3. Auflage Freiburg/Br. 1958

Nieschlag, Robert, Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959

Nieschlag, Robert, Aktuelle Fragen der Handelskalkulation, Baden-Baden 1958

Nieschlag, Robert, Der Handel in der Zeit - Die Zeit im Handel, Frankfurt am Main 1957

Nieschlag, Robert, Dynamik der Betriebsformen im Handel, Essen 1954

Nieschlag, Robert, Die Gewerbefreiheit im Handel, Köln und Opladen 1953

Oehler, Werner und Welters, Marianne, Dienstleistungen im Einzelhandel, Köln 1965

Ottel, Fritz, Zwei Jahre deutsche Kartellpolitik, Frankfurt am Main 1960

Otteson, Schuyler F., Panschar, William G. und Patterson, James H., Marketing (The Firm's Viewpoint), Toronto 1964

Packard, Vance, Die große Verschwendung, Düsseldorf 1960

Pasdermadjian, Henry, Das Warenhaus (Entstehung, Entwicklung und wirtschaftliche Struktur), Köln und Opladen 1954

Petermann, Günter, Marktstellung und Marktverhalten des Verbrauchers, Wiesbaden 1963

Petersen, Peter, Eigenständige (Autonome) Erziehungswissenschaft und Jena-Plan, München 1951

Reeves, Rosser, Werbung ohne Mythos, München 1963

Schade, Heinz C., Planvolle Absatzförderung (Werkzeug erfolgreichen Marketings), München 1964

Schlieper, Friedrich, Allgemeine Berufspädagogik, Freiburg/Br. 1963

Schneider, Erich, Einführung in die Wirtschaftstheorie, Teil II, 6. Auflage Tübingen 1960

Schnutenhaus, Otto R., Praktische Absatztechnik mittelgroßer Betriebe, Herne und Berlin 1964

Schrader, Karl, Das Wesen des Marketing (bisher unveröffentlicht; zur Verfügung gestellt von der Dr. Hegemann Werbeagentur GmbH, Düsseldorf)

Secrest, James D., Satisfying Customers for Profit, Indianapolis - New York 1960

Seyffert, Rudolf, Wirtschaftslehre des Handels, 4. Auflage Köln und Opladen 1961

v. Stackelberg, Erich, Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 2. Auflage Tübingen - Zürich 1951

Staudt, Thomas A. und Taylor, Donald A., A Managerial Introduction to Marketing, Englewood Cliffs, N.J. 1965

Sundhoff, Edmund, Absatzorganisation, Wiesbaden 1958

Tiburtius, Joachim, Lage und Leistungen des deutschen Handels in ihrer Bedeutung für die Gegenwart, Berlin - München 1949

Weinhold-Stünzi, Heinz, Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, Bern 1964

Weiss, E.B., Merchandising for Tomorrow, New York - Toronto - London 1961

Wellek, Albert, Ganzheitspsychologie und Strukturtheorie, Bern 1955

Wöhe, Günter, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. Auflage Berlin und Frankfurt/M. 1964

Woll, Artur, Der Wettbewerb im Einzelhandel, Berlin 1964

2) Beiträge in Sammel- und Nachschlagewerken (Handbücher, Festschriften u.ä.)

Albrecht, Karl, Der Gemeinsame Markt als Aufgabe, in: Bericht vom 1. Kongreß für Vertrieb und Marketing 1958, herausgegeben von der Vereinigung deutscher Marketing- und Verkaufsleiterclubs, Düsseldorf 1958

Andreae, Clemens-August, Leben wir in einer Überflußwirtschaft?, in: Der Haushalt-Großgeräte-Markt von Morgen, herausgegeben von Alfred Neff, Düsseldorf-Wien 1965

Banse, Karl, Vertriebs- (Absatz-)politik, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band IV, 3. Auflage Stuttgart 1962

Batzer, Erich und Laumer, Helmut, Vertriebswege der Industrie, in: Handbuch der Verkaufsorganisation und Verkaufsverwaltung, München 1961

Bidlingmaier, Johannes, Wandlungen in den Geschäftsprinzipien der Discount Houses als Ausdruck der Dynamik im Einzelhandel, in: Wandel im Handel, Festschrift zum zehnjährigen Bestehen der Beamten-Einkauf eGmbH Koblenz, herausgegeben von Karl Christian Behrens, Wiesbaden 1962

Britt, Henderson Stuart, Anzeigenwerbung, in: Praxis des Marketing, Band 8 der Schriftenreihe der American Marketing Association, Düsseldorf 1961

Bulach, Karl, Marktforschung für Investitionsgüter, in: Absatzwirtschaft (Handbücher für Führungskräfte), Baden-Baden 1964

Derlin, Walter, Kundendienst-Organisation, in: Handbuch der Verkaufsorganisation und Verkaufsverwaltung, München 1961

Fratz, Emil, Dynamische Vertriebsgestaltung, in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, München 1961

Frey, Wesley A., Service Policies, in: Marketing Handbook, herausgegeben von Wesley A. Frey und Paul Nystrom, 2. Auflage New York 1954

Gross, Herbert, Marketing heute und morgen, in: Marketing im Handel, Band 4 der Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel an der Handels-Hochschule St. Gallen, Bern 1962

Gross, Herbert, Vom Sinn des "Marketing", in: Bericht vom 1. Kongreß für Vertrieb und Marketing 1958, Düsseldorf 1958

Gutenberg, Erich, Absatzpolitik, in: Gablers Wirtschaftslexikon, Band I, 5. Auflage Wiesbaden 1962

Hoffmeister, Johannes, Wörterbuch der Philosophischen Begriffe, 2. Auflage Hamburg 1955

Job, A., Die Problematik des Marketing im selbständigen Einzelhandel, in: Marketing im Handel, Bern 1962

Kropff, H.J.F., Wörterbuch der Werbung, Essen 1959

Lill, Christian, Verkaufsförderung, in: Handbuch der Verkaufsleitung, München 1956

Meyer, Paul W., Absatzwege und Absatzweichen, in: Der Haushalt-Großgeräte-Markt von Morgen, Düsseldorf - Wien 1965

Meyer-Mark, Hans H., Fragen der Vertriebs- Psychologie, in: VDI-Taschenbuch Industrieller Vertrieb, Düsseldorf 1957

Müller-Beilschmidt, Klaus, Handelskosten und Handelsspanne im Wandel der wirtschaftlichen Entwicklung, in: Wandel im Handel, Wiesbaden 1962

Nieschlag, Robert, Der moderne Großhandel, in: Der Handel Heute, Gedenkschrift für Julius Hirsch, herausgegeben von Karl Christian Behrens, Tübingen 1962

Nieschlag, Robert, Vermag die moderne Werbung den Menschen zu "manipulieren"?, in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Fritz Henzel, herausgegeben von Bernhard Bellinger, Wiesbaden 1961

Nieschlag, Robert, Kundenschulung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band III, 3. Auflage Stuttgart 1960

Nieschlag, Robert, Ausbau des industriellen Vertriebswesens und Erstarkung des Handels: Kooperation oder Kampf?, in: Betriebsökonomisierung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Rudolf Seyffert, herausgegeben von Erich Kosiol und Friedrich Schlieper, Köln und Opladen 1958

Ott, Werner, Kundendienst, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band III, 3. Auflage Stuttgart 1960

Price, Donald A., The New Demands of Product Service, in: The Marketing Job, herausgegeben von der American Management Association, New York 1961

Priess, Friedrich, Neue Absatzformen im Einzelhandel, in: Rationelle Absatzwirtschaft - heute und morgen, herausgegeben von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1955

Ringel, Walter, Exportförderung, in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, München 1961

Ryser, David, Verbraucher und Wettbewerb, in: Verbraucherpolitik, herausgegeben von Josef Bock und Karl Gustav Specht, Köln und Opladen 1958

Schäfer, Erich, Absatzwirtschaft, in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Band I: Betriebswirtschaft, Köln und Opladen 1958

Scheele, Walter, Preispolitik und Vertrieb, in: Absatzwirtschaft (Handbücher für Führungskräfte), Baden-Baden 1964

Scheele, Walter, Preis- und Rabattpolitik, in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, München 1961

Schwarz, H. Otto, Verkaufsverwaltung, in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, München 1956

Schwenzner, Julius E., Marketing, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band III, 3. Auflage Stuttgart 1960

Seitz, Fritz, Kundendienst und Garantieverpflichtungen, in: VDI-Taschenbuch Industrieller Vertrieb, Düsseldorf 1957

Skischally, Erich, Die Evolution des industriellen Vertriebs, in: Rationelle Absatzwirtschaft - heute und morgen, Berlin 1955

Sölter, Arno, Gedanken zur vertikalen Preisbindung und Marktintegration, in: Der Haushalt-Großgeräte-Markt von Morgen, Düsseldorf - Wien 1965

Sundhoff, Edmund, Vertrieb, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band IV, 3. Auflage Stuttgart 1962

Thuma, Josef A., Produktfindung und -gestaltung, in: Bericht vom 1.Kongreß für Vertrieb und Marketing, Düsseldorf 1958

Trautmann, Wolfgang, Vertriebsorganisation, in: Handbuch der Verkaufsorganisation und Verkaufsverwaltung, München 1961

Tümena, Hans-Willibald, Kundendienst, in: Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932

Vershofen, Wilhelm, Totale Konkurrenz als Kern der Absatzproblematik, in: Rationelle Absatzwirtschaft - heute und morgen, Berlin 1955

Weinhold-Stünzi, Heinz, Bedeutung und Stellung des Marketing in der Wirtschaft, in: Marketing im Handel, Bern 1962

Wolf, Edgar, Entwicklungsaussichten am deutschen Markt, in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, München 1961

Zerrahn, Kurt, Das aktuelle Marktbild für Haushalt-Großgeräte, in: Der Haushalt-Großgeräte-Markt von Morgen, Düsseldorf - Wien 1965

o.V., Stichwort "Eigenständigkeit", in: Der Große Brockhaus, Band III, 16. Auflage Wiesbaden 1953

o.V., Stichwort "Kundendienst", in: Gablers Wirtschaftslexikon, Band I, 5. Auflage Wiesbaden 1965

3) Aufsätze in Zeitschriften und Zeitungen

Berens, Ernst, Nachruf auf eine Semmel, in: Süddeutsche Zeitung vom 11.3.1966

Berens, Ernst, Kundendienst über Funk, in: Süddeutsche Zeitung vom 4.2.1966

Berens, Ernst, Wenn der Handwerker ausbleibt, in: Süddeutsche Zeitung vom 2.12.1965

Berger, Rolf, Neue Aspekte für Produktion, Werbung und Absatz, in: Industriekurier vom 6.9.1962

Bösenberg, W.A., Kann der Computer die Marketing-Entscheidung erleichtern?, in: die absatzwirtschaft, 8.Jg. 1965, Heft 10

Broichhausen, Klaus, Wie organisiert man den Kundendienst?, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19.2.1966

Broichhausen, Klaus, Mit Sprechfunk zum Kundendienst, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 3.2.1966

Busch, Rudolf, Moderne Testgeräte für die Automobilwerkstatt, in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 4

Busse v. Colbe, Walther, Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34. Jg. 1964, Heft 10

Eick, Jürgen, Ewig Ärger mit Reparaturen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 13.4.1963

Fack, Fritz Ulrich, Wozu noch Kundendienst? in: Der Markenartikel, 24. Jg. 1962, Heft 7

Firmin, Peter A., The Potential of Accounting as a Management Information System, in: Management International review, Jg. 1966, Heft 2

Gnieser, Georg, Billig - allzu billig, in: Süddeutsche Zeitung v. 14.10. 1966

Grave, Klaus, Schöpferisches Verkaufen statt Abfertigungsautomatik (Verbraucher von heute verlangen fachliche Beratung), in: textil Schnell report v. 12.11.1965

Grey, Tony, Sears and its Methods, in: Motor Age, Jg. 1966, Heft 2

Gross, Herbert, Investitionen in das Marktkapital von morgen, in: die absatzwirtschaft, 9. Jg. 1966, Heft 1

Gross, Herbert, Neue Marketing-Strategie, in: Betriebswirtschafts-Magazin, Jg. 1965, Nr. 21

Gross, Herbert, Mit dem Kunden leben, in: die absatzwirtschaft, 5. Jg. 1962, Heft 4

Gross, Herbert, Neue Wege der Marktentdeckung, in: Neue Wege der Verbraucherpolitik, Heft 4 der Schriften der Verbraucherverbände, Bonn 1958

Gutenberg, Erich, Über einige Fragen der neueren Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 36. Jg., 1. Ergänzungsheft April 1966

Hahn, Alois, Sie werben für die Pünktlichkeit, in: Süddeutsche Zeitung v. 1.10. 1965

Hamilton, James P., Impact of the Diagnostic Centers, in: Motor Age, Jg. 1966, Heft 2

Hamilton, James P., Europe's Diagnostic Centers, in: Motor Age, Jg. 1965, Heft 11

Hamilton, James P., The Remarkable Market For Truck Repair, in: Motor Age, Jg. 1965, Heft 12

Hamm, Walter, Dauerkunden - gute Kunden, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 18.2.1966

Hamm-Brücher, Hildegard, Bildungsreise durch Skandinavien, in: Süddeutsche Zeitung v. 18.1.1966

Hattemer, Klaus, Der Weg in den Haushalt führt über Service und technische Verbesserungen, in: die absatzwirtschaft, 3. Jg. 1960, Heft 9

v. Heisig, Kurt, Welche Rolle spielt Service-Bewußtmachen in der Absatzpolitik Ihres Unternehmens?, in: Marketing, Beiheft zu: Der Volkswirt, 16. Jg. 1962, Nr. 41

Kaiser, Friedhelm, 'Kredit'-würdiges Image, in: Produkt- oder Firmen-Image (Neue Tendenzen in der Werbung), Beiheft zu: Der Volkswirt, 20. Jg. 1966, Nr. 43

Kinnigkeit, Willi, Dübeln mit geistigem Überbau, in: Süddeutsche Zeitung v. 10.3.1966

Koeber, Helmut, Machen die Reparaturkosten das Auto zum Luxus?, in: Süddeutsche Zeitung v. 13./14./15.8.1966

Kropff, H.J.F., Marketing - Eine deutsche Zwischenbilanz, in: Marketing; Beilage zu: Der Volkswirt, 16. Jg. 1962, Nr. 41

Kropff, H.J.F., Marketing - die neue Konzeption der Absatzwirtschaft, in: Neue Betriebswirtschaft, 10.Jg. 1957, Nr. 8

Kropff, H.J.F., Marketing, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 5.10.1957

Kuballa, Wolfgang, Des Bundesbürgers Freizeit bei Pinsel und Bohrer, in: Süddeutsche Zeitung v. 11./12.9.1965

Meissner, Frank, Marketing in Amerika (Von der Kunst zur Wissenschaft), in: Wirtschaft und Werbung, 17. Jg. 1963, Heft 1

Mellerowicz, Konrad, Technik und Marketing, in: Der Markenartikel, 18. Jg. 1956, Heft 8

Meyer, Paul W., Die Chefs müssen es wissen (Marketing - Aufgabe des Vertriebs oder Verpflichtung für die Unternehmensleitung?), in: die absatzwirtschaft, 9. Jg. 1966, Heft 1

Miller, Norman C., Auto Repair Wrangle, in: The Wall Street Journal v. 11.10.1965

Nahrmann, Helmut, Marketing in der Investitionsgüterindustrie, in: Marketing, Beiheft zu: Der Volkswirt, 16.Jg.1962, Nr.41

Nieschlag, Robert, Der moderne Unternehmungsverbund, Wien 1966 (Sonderabdruck aus: Der Österreichische Betriebswirt, Band XVI, Jg. 1966, Heft 1)

Nieschlag, Robert, Zur Marktwerbung (Was ist Marketing wirklich?), in: Betriebswirtschaftliche Umschau, 34. Jg. 1964, Heft 10

Nieschlag, Robert, Das Werben um den Markt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 18.1.1964

Nieschlag, Robert, Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft?, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 15. Jg. 1963, Heft 11/12

Nieschlag, Robert, Umschlagshäufigkeit und Kalkulation im Handel, in: Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen, 52. Jg. 1958, Heft 10

Nieschlag, Robert, Verbraucher im Handel, in: Neue Wege der Verbraucherpolitik, Heft 4 der Schriften der Verbraucherverbände, Bonn 1958

Philips, Rothar, Chancen für deutsche Laster, in: Süddeutsche Zeitung v. 10.11.1965

Ribicoff, Abraham, The States Can't Do It, in: Motor Age, Jg. 1965, Heft 11

Sabel, Anton, Arbeitsmarkt in Bewegung, in: der arbeitgeber, 18. Jg. 1966, Heft 13/14

Schäfer, Erich, Exportabsatz und Exportmarktforschung, in: Der Marktforscher, 3. Jg. 1959, Heft 2

Schmidt, Josef, Beginnende Normalisierung auf dem Arbeitsmarkt, in: Süddeutsche Zeitung v. 11.7.1966

Siebrecht, Valentin, Klimawechsel am Arbeitsmarkt, in: der arbeitgeber, 18. Jg. 1966, Heft 13/14

Steindorff, E., Wirkung des Verbots vertikaler Preisbindung in Canada, in: Wirtschaft und Wettbewerb, 7. Jg. 1957, Heft 1

Theisen, Paul, Kundendienstpoltik, in: Mitteilungsblatt des Handelsinstitutes an der Universität des Saarlandes, Heft 25 April 1964

Thoma, Franz, Jedem Geschäft seine Öffnungszeiten, in: Süddeutsche Zeitung v. 20./21.11.1965

Uhlmann, Horst, Blechschäden - keine Bagatelle, in: Süddeutsche Zeitung v. 12.4.1965

Weinhold-Stünzi, Heinz, Am Pulsschlag des Marktes (Das betriebliche Marketing angesichts des Wandels wirtschaftlicher Strukturen), in: Sonderbeilage der Basler Nachrichten v. 4.3.1965

Wiedenmann, Ludwig, Sortimentsbereinigung zwischen Verkaufsförderung und Kundendienst, in: Moderner Markt, Jg. 1964, Heft 9

Wolf, Herbert, Strategie mit Service (Banken bemühen sich um neue Kundenkreise), in: die absatzwirtschaft, 5. Jg. 1962, Heft 5

o.V., Im Markt der Zukunft bestehen - aber wie? (Das Ergebnis des 7. Internationalen Kongresses für Vertrieb und Marketing in Paris), in: die absatzwirtschaft, 9. Jg. 1966, Heft 12

o.V., Kundendienst im Rathaus, in: Süddeutsche Zeitung v. 10.5.1966

o.V., Keine Lust zum Dienen, in: Süddeutsche Zeitung v. 7./8. Mai 1966

o.V., Professional Service is 'Total' Service, in: Motor Age, Jg. 1966, Heft 3

o.V., Safety In The Air, in: TIME, Vol. 87, Nr. 14

o.V., Zeichen der Eigenständigkeit, in: Süddeutsche Zeitung v. 13.12.1965

o.V., Mondpreisempfehlungen des Großhandels?, in: Der Markenartikel, 27. Jg. 1965, Heft 12

o.V., Ausländische Investitionen bei uns, in: Süddeutsche Zeitung v. 27.11.1965

o.V., Amerikanische Kunden warten nicht gerne, in: Süddeutsche Zeitung v. 10.11.1965

o.V., Warenströme aus dem Dunkel, in: Moderner Markt, Jg. 1965, Heft 11

o.V., Westfalen feiert Jubiläum seiner Eigenständigkeit, in: Süddeutsche Zeitung v. 19.10.1965

o.V., Autos im Krankenhaus, in: Kristall, Jg. 1965, Heft 24

o.V., Von der Kfz-Reparatur zur Wagenpflege, in: 20 Jahre Wiederaufbau in Bayern, Sonderbeilage der Süddeutschen Zeitung v. 20.5.1965

o.V., Wirf Dein Auto weg und kauf' ein neues!?, in: Krafthand (Zentralorgan des deutschen Kraftfahrzeughandwerks), 37. Jg. 1964, Heft 3

o.V., Der Kundendienst-Ingenieur, in: Krafthand, 37. Jg. 1964, Heft 8

o.V., Ein Haus voller Kundendienste, in: Moderner Markt, Jg. 1964, Heft 7

o.V., Mondpreise, in: Der Verbraucher - Konsumgenossenschaftliche Rundschau, 18. Jg. 1964, Heft 6

o.V., Laienarbeit wieder ausgebügelt, in: Krafthand, 37. Jg. 1964, Heft 4

o.V., Verhinderter Werkstatt-Ärger?, in: Krafthand, 37. Jg. 1964, Heft 2

o.V., Am Anfang steht der Kundendienst, in: Krafthand, 37. Jg. 1964, Heft 1

o.V., Kundendienste auf Kosten der Kunden, in: Moderner Markt, Jg. 1963, Heft 2

o.V., Kraftfahrzeugbetriebliche Probleme von Morgen, in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 26

o.V., Kundendienst großgeschrieben, in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 25

o.V., Es gibt einen Ausweg, in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 23

o.V., Die Kundendienstkartei - eine goldene Brücke zum Neuwagenverkauf, in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 19

o.V., Zwischen Initiative und Resignation, in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 13

o.V., Das Ersatzteilgeschäft, in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 10

o.V., Lehrling - wohin gehst Du?, in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 10

o.V., Der moderne Kraftfahrzeugbetrieb, in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 1, Heft 6 und Heft 8

o.V., Der Engpaß, in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 5

o.V., Wartungsintervalle bei USA-Wagen stark vergrößert, in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 4

o.V., Feste Inzahlungnahme oder Verkaufsvermittlung von Kraftfahrzeugen, in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 3

o.V., Kundendienst in der Hochkonjunktur, in: Der Markenartikel, 23. Jg. 1961, Heft 3

o.V., Kundendienst - ein Bestandteil der Ware?, in: Der Markenartikel, 22. Jg. 1960, Heft 5

o.V., Zusatzleistungen und Handelsspanne, in: Der Markenartikel, 19. Jg. 1957, Heft 2

4) Unternehmungs- und Verbandsdokumentationen:

Anthony, Eugene A., Evaluating Customer Satisfaction With the Quality of Appliance Service, Sonderdruck der General Electric Co., New York o.J.

Barnes, Edmund H., Creativity and Innovation 1966 - 1976, in: home appliance builder (The Industry's Management Journal; Organ des Verbandes amerikanischer Haushaltsgerätehersteller), 31. Jg. 1966, Heft 3

Böse, Georg, Die Annehmlichkeiten am runden Tisch, in: Durch die schöne Welt (Zeitschrift für Reise und Touristik, herausgegeben von der Deutschen Bundesbahn), April 1964

Davies, A.I., Service When The Customer Wants It, herausgegeben von Sears Roebuck & Co., Chicago 1966

Hermann, kein Vorname, Werbung für den Kundendienst, in: BMW Meister-Service, München 1965

Heymel, H., Das Fachgeschäft ist so gut wie sein Kundendienst, in: Mitteilungen der Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main, Jg. 1966, Heft 23

Job, kein Vorname, Die Berührungspunkte des Kundendienstes mit dem Ersatzteildienst, in: BMW Meister-Service, München 1965

Moore, James C., Dealer Opportunities In The Parts And Accessories Market (Studie der National Automobile Dealers' Association in Zusammenarbeit mit allen amerikanischen Automobilherstellern), Washington 1965

Oeftering, Heinz, Mit Schwung ins Neue Jahr, in: Durch die schöne Welt, Januar/Februar 1964

Peterson, Esther, Do You Know Your Consumers?, in: home appliance builder, 31. Jg. 1966, Heft 3

Schaar, Adalbert, Ihr Wagen kommt ins Labor, in: Gute Fahrt (Zeitschrift für den Volkswagen-Fahrer), Jg. 1964, Heft 6

Scheibitz, F.K., Organisation und Aufgaben der Forschung in der Mineralölindustrie, Hausmitteilung der Esso AG, Hamburg 1965

Schmitz, Fred, Der wundeste Punkt des Image, in: Gabler-Mitteilungen, 27. Jg. 1963, Heft 3

Vogel, Walter, Ein erfolgreiches Reisejahr, in: Durch die schöne Welt, September/Oktober 1965

o.V., Diagnostic Service Center (Untersuchung der Ford Motor Co.), Detroit 1966

o.V., General Electric's Attitude Regarding Service For Its Products (Sonderdruck der General Electric Co.), New York 1965

o.V., Ein neuer Shell-Service, in: Shell-Station, 35. Jg. 1965 Heft 11

o.V., Angezapft, in: Die Tankstelle, Oktober 1965

o.V., Now Cars Can Get a 'Physical', Too, in: Ethyl News, Volume 32, No. 3 (Summer 1965)

o.V., So sieht die gute Tankstelle aus, in: Der Caltex-Tip (Informationen für die Tankstellen-Mitarbeiter der Caltex Deutschland GmbH), April 1965

o.V., Caltex International, in: Der Caltex-Tip, April 1965

o.V., Neuer Fahrplan - Neue Reise, in: Durch die schöne Welt, Juli/August 1964

o.V., Gewähr bei Fuß, in: Gute Fahrt, Jg. 1964, Heft 6

o.V., Auto im Reisezug, in: Durch die schöne Welt, November/ Dezember 1963

o.V., Der Markt hat seine eigenen Gesetze, in: Rohrpost (Mitteilungsblatt der Mannesmann AG), Jg. 1963, Heft 24

o.V., 61 % kamen nicht wieder, Studie der Mobil Oil Co., New York 1955

5) Persönliche Auskünfte

Herr Ackermann (Uher Werke GmbH) am 17.5.1966

Mr. Ballinger (Westinghouse Electric Corp.) am 15.4.1966

Herr Binner (Deutsche Olivetti AG) am 14.1.1966

Mrs. Boscia (R.H. Macy's Co. Inc.) am 15.4.1966

Prof. Dr. F.A. Breier (Universität San Francisco) am 8.11.1965

Herr Brenner (Standard Elektrik Lorenz AG) am 11.5.1966

Mr. Briggle (Neiman Marcus) am 5.4.1966

Herr Butter (Caltex Deutschland GmbH) am 27.1.1966

Mr. Crossette (Ford Motor Co.) am 6.4.1966

Herr David (Rank Xerox GmbH) am 15.2.1966

Prof. Dr. J. Drake (Universität Dallas) am 30./31.3.1966

Dr. Ellenrieder (MAN) am 24.1.1966

Dipl.-Kfm. Fischel (Krauss Maffei AG) am 17.1.1966

Herr Flörke (AGIP AG) am 31.1.1966

Herr Forster (Hans Müller KG) am 26.7.1966

Herr Gleim (Deutsche Lufthansa AG) am 21.2.1966

Herr Güttler (Freie Kraftstoff Centrale) am 19.1.1966

Herr Hackel (Büssing Automobilwerke AG) am 25.5.1966

Herr Hahn (BV-Aral AG) am 13.1.1966

Herr Hartmann (Kaut-Bullinger & Co. KG) am 15.2.1966

Herr Hansen (Volkswagenwerk AG) am 12.5.1966

Herr Hempler (Andreas Huber Uhrenhandelsgesellschaft) am 15.2.1966

Mr. Henderson (Montgomery Ward Co.) am 8.4.1966

Mr. Hubert (Freeman Oldsmobile) am 28.3.1966

Dr. Hufnagel (BP Benzin und Petroleum AG) am 12.5.1966

Mr. Kern (Zenith Radio Corp.) am 20.4.1966

Herr Kessler (Siemens Elektrogeräte AG) am 9.5.1966

Herr Kuhn (BP Benzin und Petroleum AG) am 28.1.1966

Herr Kunzelmann (Fa. RFB-Discount) am 13.5.1966

Herr Lange (Neckermann Versand KgaA) am 8.12.1966

Herr Leidl (Büssing Automobilwerke AG) am 25.5.1966

Herr Lehmpfuhl (Rank Xerox GmbH) am 15.2.1966

Dipl.-Ing. Lesty (Demag AG) am 20.1.1966

Herr Lobbe (Schneider & Co. KG) am 6.2.1966

Herr Lohr (KUNO Kundendienst-Organisation) am 21.1.1966

Herr Makowitzky (Bayerische Motoren-Werke AG) am 16.2.1966

Herr Meier (Auto Union GmbH) am 21.2.1966

Dr. Mehmke (Deutsche Shell AG) am 18.1.1966

Herr Merkel (Deutsche Bundesbahn) am 25.1.1966

Herr Merkle (Deutsche Fiat AG) am 22.2.1966

Prof. Dr. F.I. Millar (Universität Dallas) am 1.4.1966

Mr. Murphy (Montgomery Ward Co.) am 6.4.1966

Mr. Oostingh - Roelof, (General Motors Corp.) am 19.4.1966

Mr. Paullus (Ford Motor Co.) am 6.4.1966

Herr Pauls (Neckermann Versand KGaA) am 28.2.1966

Herr Ponnerth (Kaufhof AG) am 24.2.1966

Mr. Pratt (General Electric Co.) am 14.4.1966

Herr Reich (Fa. Radio Reich und Obermeister der Fachinnung des Elektrohandwerks) am 24.2.1966

Herr Reiss (Fa. Fernsehschnelldienst Reiss) am 25.1.1966

Mr. Richardson (General Electric Co.) am 14./15.4.1966

Mr. Schackmann (Sears, Roebuck & Co.) am 4.4.1966

Herr Scheck jr. (Fa. Sporthaus Scheck) am 7.1.1966

Herr Scheffer (Braun AG) am 28.2.1966

Herr Schönbeck (MAHAG) am 12.5.1966

Herr Schöne (IBM Deutschland GmbH) am 14.1.1966

Graf Seherr-Thoss (Allgemeiner Deutscher Automobil-Club) am 24.2.1966

Mr. Slabotsky (Freeman Oldsmobile) am 28.3.1966

Mr. Stewart (Sears Roebuck & Co.) am 4.4.1966

Dipl.-Kfm. Störring (Esso AG) am 11.1.1966

Dr. Strobel (Deutsche Bundesbahn) am 25.1.1966

Herr Trunk (Deutsche Bundesbahn) am 25.1.1966

Herr Tscheuschner (Klöckner-Humboldt-Deutz AG) am 16.2.1966

Mr. Unoki (Sony Corp.) am 20.4.1966

Dr. Walterspiel (Vier Jahreszeiten GmbH) am 11.1.1966

Herr Zeitler (MAHAG) am 12.5.1966

Dr. Zimmermann (NSU Motorenwerke AG) am 14.2.1966

6) Anzeigen

Das Schlagwort von der Wartungsfreiheit, Anzeige der Volkswagenwerk AG, in: Süddeutsche Zeitung v.17.12.1964

Marketing Anno 1877, Anzeige der Neff Werke GmbH, in: Süddeutsche Zeitung v. 8.11.1965

Was ist eine Bumerang-Reparatur?, Anzeige der Volkswagenwerk AG, in: Krafthand, 35. Jg. 1962, Heft 16

L E B E N S L A U F

Ich, Hans Immo Bennewitz, wurde am 11. Oktober 1938 als fünftes Kind des Stadtschulrates Hans Arthur Bennewitz und seiner Ehefrau Gertrud Klara, geb. Meyer, in Leipzig geboren.

Mein Vater fiel 1941 an der Ostfront.

Seit 1951 lebte ich mit meiner Mutter in München, wo ich 1958 an der Ludwigs-Oberrealschule die Reifeprüfung ablegte.

Von November 1958 bis Frühjahr 1965 war ich an der Staatswirtschaftlichen Fakultät der Ludwig-Maximilians-Universität zu München immatrikuliert. Im Frühjahr 1964 legte ich die Prüfung für Diplom-Kaufleute, ein Jahr später die für Diplom-Handelslehrer ab.

Im Herbst 1964 begann ich unter Anleitung von Herrn Professor Dr. Robert Nieschlag mit der Arbeit an der vorliegenden Untersuchung.
Seit dem 15. Februar dieses Jahres bin ich in einer Unternehmung der Elektroindustrie als Assistent der Zentralen Marketing-Leitung tätig.

München, den 3. November 1967 (H. Immo Bennewitz)

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich gebe hiermit die ehrenwörtliche Erklärung ab, daß ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde in gleicher oder ähnlicher Form zum Zwecke der Promotion oder zu anderen Zwecken vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.
Frühere Promotionsversuche fanden nicht statt.

München, den 3. November 1967

H. Immo Bennewitz

(H. Immo Bennewitz)